



جامعة آكلي محند اولحاج - البويرة  
كلية الحقوق و العلوم السياسية  
قسم القانون العام

## تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الحديثة

مذكرة نيل شهادة ماستر في الحقوق  
تخصص: قانون الإدارة و المالية

إشراف الأستاذ:  
الدكتور زعادي محمد جلول

إعداد الطالب:  
براهيمي زهير

### أعضاء لجنة المناقشة:

- الأستاذة: ربيع نصيرة ..... رئيسا
- الأستاذ: العشاش محمد.....ممتحنا
- الأستاذ: زعادي محمد جلول.....مشرفا ومقررا

السنة الجامعية: 2017/2016

## شكر وعرّفان

الشكر أولاً لله وأحمده على توفيقى فى عملى هذا

أتشرف أن أتوجه بخالص الشكر وعظيم التقدير والإمتنان والعرّفان بالجميل

إلى الدكتور زعادى محمد جلول الذى قبل الإشراف على هذه المذكرة، ولم يبخل على بتوجيهاته ومنحنى من وقته الثمين وبكل سعة صدر ولم يحسبني يوماً أنني عبئ عليه وكان خير عون وسند.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، ويسعدني أن أتقدم بالشكر إلى جميع العاملين بمكتبة جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة على رحابة صدورهم وتعاونهم معى وخاصة مدير المكتبة.

# إهداء

- إلى وطني الغالي الجزائر الحبيب
- إلى أجدادي الأحياء منهم والأموات رحمهم الله
- إلى والدي حفظهما الله وأطال في عمرهما اللذان لم يبخلا علي بدعواتهما
- إلى أخي وأخواتي الأعزاء
- إلى زوجتي وأبنائي حسام وملاك ويونس وعبد الرحيم
- إلى كل من لم يبخل علي بالعلم في جميع أطوار التعليم
- إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة
- إلى كل زملائي في الجامعة، وزملائي في العمل، وعلى رأسهم المدراء الذين ساعدوني على إتمام تعليمي، خاصة المدير أحمد نايلي دواودة، ورئيس دائرة الموارد البشرية زعادي علي، ورئيس دائرة الموارد البشرية بمكان العمل، جزاهم الله خيرا
- إلى كل أصدقائي خارج مكان العمل

أهدي هذا الجهد المتواضع

مذكرة نيل شهادة ماستر في الحقوق، تخصص إدارة ومالية

# مقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة خاصة في العصر الحديث، حيث أن أغلب الباحثين المعاصرين وحتى من سبقهم في مجال الموارد البشرية إعتدوا على دراسات تحليلية معمقة تشمل كل التطورات الحاصلة في إدارة الأفراد ودورها في تطوير المنظمة، ففي السابق كان ينظر إلى المورد البشري على انه أداة انتاج وان المنظمة أو المؤسسة التي تنتج أفضل بضاعة والأكبر من حيث رأس المال المادي هي المؤسسات ذات الميزة التنافسية الكبرى.

أول بدايات إدارة الموارد البشرية كان عن طريق تكوين نقابات عمالية من أجل تحسين ظروف عملهم، في نهاية القرن الثامن عشر بسبب الثورة الصناعية، في هذه الفترة كان الإتصال بين أرباب الأعمال والموظفين صعبا جدا نظرا لانشغالات أصحاب المال، وبسبب تعيين مدراء للقيام بهذا الدور وكنتيجة للتطور الحاصل ومع تطور الانظمة أصبح هذا المورد يعتبر من الموارد الأساسية للمنظمة، وهذا التطور فرض على الدول بيئة تنافسية من نوع جديد، مما يتطلب الأمر الإعداد له ومواجهته، فكان لا بد من التركيز على القوى العاملة في المجتمع وعلى رأسها العنصر البشري، والقيام بأدوارهم لمراجعة مشاكلهم فهذا ما يعزز من ميزة المؤسسة الحديثة.

إدارة الموارد البشرية من أهم ركائز الإدارة، فهي تقوم أساسا على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر فاعلية في تطوير المنظمة، وبإختصار ان الموارد البشرية هي الاستخدام الأمثل للعنصر البشري، فمستقبل المنظمات الحديثة يرتبط بالعنصر البشري ومن أجل المحافظة على نفس المؤسسة وجب الإهتمام الكبير بإدارة الموارد البشرية وتطويرها، فالمنظمة التي تحظى بإستراتيجية محكمة في إدارة الموارد البشرية تعد من المنظمات الناجحة والمستقرة، وان أساس نجاح المؤسسات والإدارات عبر العالم وتطويرها وإستقرارها هو الموظفين والإطارات المسيرين ذوي الكفاءة والخبرة في القيادة.

المتتبع لتاريخ المؤسسات الناجحة عبر انحاء العالم وتطورها ونجاحها يلحظ ان السبب في ذلك يرجع إلى من كان وراء ذلك من موظفين ومسيرين توفرت فيهم الكفاءة وحسن القيادة، إلى ان وصلوا بمؤسساتهم إلى هذه الدرجة والنجاح، وذلك رغم التغيرات المستمرة والمفاجآت والعقبات التي تقف في وجهها، إذا فمن كان وراء ذلك هو العنصر البشري الذي لعب دورا حاسما في قيام المنظمة ونموها ومما ساعد على مواجهة التحديات المختلفة في شتى المجالات منها الإقتصادية والإجتماعية... الخ

تختص إدارة الموارد البشرية بالقوى العاملة للمنظمة وبإستقطاب الموظفين وإختيارهم على أسس محددة وتدريبهم وتقييمهم وأيضا متابعة قيادة المنظمة، وكذلك مراقبة مدى تطبيق قوانين العمل السارية في الدولة، ودورها الأساسي هو التواصل مع الموظفين، فالموارد البشرية هي مجموع الأفراد المشكلين للقوى العاملة بمنظمة ما، كما ان هناك من يطلق عليها مصطلح رأس المال البشري لذا وجب فيه الإستثمار.

تأثرت إدارة الموارد البشرية في عصرنا الحديث كثيرا بالتطور التكنولوجي، وذلك من خلال تغير الأداء داخل المنظمة من التقليدية إلى الإدارة التكنولوجية الحديثة المعتمدة كثيرا على الوسائل التقنية الحديثة، فيعد العنصر البشري كأداة فعالة لمهام رئيسية داخل المنظمة لا تستطيع الآلة القيام بها، فالكثير من الوظائف تقوم أساسا على قدرات وكفاءة الأفراد، مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى الإهتمام بالموارد البشري وتطويره من خلال التوظيف والتدريب والتركيز على منظومة الأجر والتحفيز، وكل ذلك مرتبط بمنهجيات إدارة الموارد البشرية التي لا تخلو من التخطيط الإستراتيجي وتصميم الوظائف وسبل إختيار الكفاءات وكذا تسيير متطلبات العمل بشكل ناجح ومميز، حيث تعتمد الإدارة الحديثة على الكفاءات البشرية ذات الخبرة العالية والتميزة ولتحقيق ذلك فلا بد من إختيار أفضل العناصر بإستخدام طرق حديثة لإستقطاب تلك الموارد المتميزة وتطويرها وتدريبها قصد الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة والقدرة على المنافسة وتحقيق الأرباح ومواجهة التحديات، فالموارد البشرية تعتبر

القلب النابض للإدارة الحديثة، وأصبح من الواجب على المنظمات في الوقت الحالي أن تدرك مدى فعالية المورد البشري، خاصة في ظل الظروف الحالية، منها العولمة والتطور التكنولوجي وزيادة التنافسية، ومن أجل مواكبة هذه التطورات كان لابد من استخدام أئمن مورد في المنظمة ألا وهو المورد البشري بإستراتيجية إدارية محكمة، عن طريق تطوير إدارة الموارد البشرية وتميئتها.

وعلى هذا الأساس لا يسعنا إلا طرح الإشكالية التالية:

**كيف تساهم الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة ؟**

بناء على ما سبق جاءت دراستنا مقسمة إلى فصلين من أجل توضيح الهدف من الدراسة وتبسيط الضوء على الجوانب الأساسية لإدارة الموارد البشرية، ففي **الفصل الأول** تم التطرق إلى تحديد إدارة الموارد البشرية وعلاقات العمل، وقد احتوى على مبحثين، عرضنا في المبحث الأول الإدارة الحديثة لتسيير الموارد البشرية، الذي يعتبر نقطة البداية في الدراسة وتم فيه تحديد مظاهر تطور إدارة الأفراد والتوجهات الحديثة لتطوير هذه الأخيرة، ثم تناولنا عنصراً هاماً وهو التوجه الإستراتيجي في التنمية الإدارية الذي يعتمد على الفكر الإداري الحديث والقيادة الفعالة من أجل نجاح إستراتيجية تسيير الموارد البشرية، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى جانب آخر له علاقة قوية بالموارد البشرية وهو أسس علاقة العمل، وهي تشريعات العمل سواء كانت القوانين العامة أو القوانين الداخلية للمؤسسات، وعقد العمل وآثاره.

**الفصل الثاني** عرضنا فيه الأساليب الإدارية الحديثة لتطوير الموارد البشرية، واحتوى هذا الفصل على مبحثين، أولهما جاء لتوضيح إستراتيجية تحديد أهداف الإدارة كأسلوب إداري حديث، إشتغل على التنبؤ بإحتياجات المنظمة من الموارد البشرية عن طريق تخطيط الموارد البشرية وتطوير وتنمية قدرات الموظفين والعمال الفنية والتقنية عن طريق عملية التدريب، أما المبحث الثاني فتم التطرق فيه إلى آليات التطوير الوظيفي، المتمثلة في التوظيف ونظام الأجور والرضا الوظيفي، وكذا عصنة الإدارة وتطوير العمل الإداري بإدخال الإدارة الإلكترونية التي أصبحت كحتمية لا يمكن الإستغناء عنها.

إعتمدنا على المنهج الوصفي في إطار الجانب النظري، خاصة عندما يتعلق الأمر بالتعاريف والخصائص والمفاهيم بصورة عامة المنظمة للشروط والأركان... إلخ، كما هو الأمر بتعريف إدارة الموارد البشرية، وإعتمدنا على المنهج التطبيقي عندما يتعلق الأمر بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي، وذلك عندما يتعلق الأمر بتفصيل مختلف الأساليب الإدارية الحديثة لتطوير الموارد البشرية ومختلف المراحل التي تمر بها.





**الفصل الأول:**

**إدارة الموارد البشرية**

**وعلاقات العمل**

هناك مفهوم كثيرا ما يخلط مع الموارد البشرية وهو رأس المال البشري، حيث يأخذ هذا الأخير كمفهوم مجموع أفراد المؤسسة، حيث أنها ليست مالكة له لكن يجب أن تحافظ عليه وتطوره، وتعرف الموارد البشرية بأنها مجموع العاملين من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات الذين تعتمد عليهم المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

الموارد البشرية أصبحت في عصرنا الحالي أهم العناصر والموارد في أي مؤسسة، نظرا لما لها من دور معتبر وإسهام لا محدود في إنجاز أعمال وإنجازات أي تنظيم<sup>2</sup>، وتعتبر وظيفة الموارد البشرية وظيفة مساعدة مثل الوظيفة المالية، هدفها هو تسهيل نشاطات الوظائف الأخرى للمنظمة وذلك بتحسين مساهمة الأفراد في عملية التحويل<sup>3</sup>.

تعتبر علاقات العمل (الفردية والجماعية) داخل المنظمة ليست فقط رابطة عمل بين الفرد والمستخدم، بل تجاوزت ذلك، خاصة في وقتنا الحالي مع إستقلالية العمل، فالعامل يقابله الكثير من العلاقات مع المنظمة فهو يؤثر ويتأثر بالمحيط الذي يعيش فيه، والمنظمة هي مكان للعيش ومكان إجتماعي يساهم في بناء الشخص، ويعمل الفرد داخل المنظمة وينشئ علاقات مع الآخرين، فهو يتطور، فيهدم أو يبني، وهذا راجع إلى شخصيته وقدراته وتاريخه وكذلك عوامل أخرى مثل ثقافته ونظامه المعيشي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - اسماعيل حجازي ومعاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، الطبعة 01، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2013، ص 19.

<sup>2</sup> - عبد الحميد قرفي، الإدارة الجزائرية (مقاربة سوسيولوجية)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 97.

<sup>3</sup> - نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية ( وفق القانون الأساسي للوظيفة العمومية في الجزائر )، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 9.

1. Laure Beker et Rachel Hispa et autres, COMMENT LA RELATION SALARIE ENTREPRISE A-T-ELLE EVOLUE ?, Mémoire de fin d'études, MBA.RH, Universités paris DELPHINE, 2005 /2006 p 12.

### المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

هناك عدة تسميات في الوقت الحديث لإدارة الموارد البشرية من قبل الباحثين الإداريين والإقتصاديين والسبب في ذلك يعود إلى نظرة كل فريق إلى طبيعة عمل هذه الإدارة وأهمية المورد الذي تعتنى به ومن هذه التسميات نجد "إدارة الأفراد"، نسبة إلى أن الإدارة مسئولة عن رعاية العاملين في المنظمة، و"إدارة الموارد البشرية"، وهو أن الإدارة مسئولة على المورد البشري العامل بالمنظمة وعلى الأفراد خارج المنظمة، وكذا "إدارة رأس مال بشري"، لأنه ينظر إلى المورد البشري على أنه رأس مال بشري يجب رعايته والإهتمام به<sup>1</sup>، وبالرغم من كثرة التسميات لإدارة الموارد البشرية، إلا أنها إتفقت على مجموعة من النقاط على تعريفها ونورد من هذه التعريفات :

عرفت أنها أي برنامج أو نشاط يتعلق بشؤون الموظفين، وتعرف كذلك على أنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقاتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي أيضا مجموعة من المهام المترابطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم<sup>2</sup>.

إدارة الموارد البشرية في معناها الواسع، تختص بشؤون الإستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير

<sup>1</sup> - نقلا عن وفاء برهان برقأوي، إدارة الموارد البشرية (المفهوم و الوظائف و الإستراتيجيات)، الطبعة 01، مؤسسة

حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، دار الباروزي، الاردن، 2013، ص 34.

<sup>2</sup> - وفاء برهان برقأوي، المرجع السابق، ص 36.

إحتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها في العمل، بما يساعد على تدريب قوة عمل راضية ومنتجة<sup>1</sup>.

تتولى إدارة الموارد البشرية السهر على بسط الإنضباط، والإمتثال للإجراءات الإدارية، وتسيير الأشخاص وتقدير السلوكيات، وضمان التشاور وتحديد المسؤوليات، إلى جانب التكفل بالعلاقات الإجتماعية مع النقابات وباقي الأجهزة الإستشارية<sup>2</sup>.

### المطلب الأول: الإدارة الحديثة لتسيير الموارد البشرية

تعرف الإدارة الحديثة على أنها القدرة على إدارة الذات والآخريين بإقتدار يمكنهم من إستكمال الموجودات بالحالة المثلى المنسجمة مع المستجدات، وهذا يعني أن الإدارة تختلف عن مهارات العمل الأخرى<sup>3</sup>، والإدارة هي القدرة على تكيف المنظمة مع بيئتها، سواء الداخلية أو الخارجية، ودمج مكوناتها الرسمية وغير الرسمية الرامية إلى تحقيق النتائج والأهداف المرجوة، وبالتالي فالإدارة هي القدرة على التأقلم مع بيئة المنظمة الداخلية والخارجية والسعي إلى تحقيق أهدافها<sup>4</sup>.

ومن بين الأسباب التي دفعت إلى الإهتمام بتسيير الموارد البشرية في الآونة الأخيرة هو تغير إحتياجات العاملين من الحاجات الإجتماعية والنفسية والذاتية نظرا لإرتفاع معيشتهم وزيادة درجة وعيهم وثقافتهم، وتعقد المهام التسييرية، حيث تتسم هذه المهام الآن بالتعقيد نظرا للتطور التكنولوجي وثورة المعلومات وتزايد معدلات الإبتكار والتطوير

<sup>1</sup>-عزيزة عبد الرحمان العتيبي، اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية، 2010، الأكاديمية البريطانية العربية للتعليم العالي، ص 42.

<sup>2</sup>- سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية واخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 227.

<sup>3</sup>- عبد المعطي الخفاف، مبادئ الإدارة الحديثة (منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية )، الطبعة 01، دار دجلة، الاردن، 2007، ص 9.

<sup>4</sup>-Hélène senegue et autres, LE DRH <MANAGER> :qu'elle réalité ?, Mémoire de fin d'études ,MBA.RH ,Université paris DELPHINE, 2008, P 48.

وعدم الإستقرار البيئي، وكذا زيادة التدخل الحكومي، حيث تطالب قوانين وتشريعات العمل المعاصرة للإدارة في مختلف المنظمات لتشغيل أفضل العناصر المؤهلة لشغل الوظائف دون تمييز، وفي المجالات الأخرى منها سياسات الأجور وعلاقات العمل<sup>1</sup>.

سنتناول في هذا المطلب تطور عملية إدارة الأفراد بصفة عامة في (الفرع الأول)، ثم سنحاول إيضاح كيفية تطوير هذا المورد في ظل التوجهات الحديثة في (الفرع الثاني).

### الفرع الأول: مظاهر تطور إدارة الأفراد

حدد مفهوم إدارة الأفراد من قبل معهد إدارة الأفراد البريطاني سنة 1945 بأنه ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وعرفت كذلك بأنها ذلك العلم الذي يؤدي إلى الحصول على الأفراد اللازمين لأداء الأعمال والعمل على المحافظة عليهم<sup>2</sup>، وتعرف إدارة الأفراد بكونها تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة<sup>3</sup>.

شهد القرن العشرين جملة أحداث ومتغيرات مادية أثرت في إدارة الأفراد ومن أبرز هذه الأحداث نجد:

### أولاً: الإدارة العلمية

قام (فريدريك تايلور) بدراسة الوقت والحركة، وكرس إهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين وركز على التخصص في العامل والتدريب والتحفيز المادي للعاملين، كما شهد القرن العشرين بروز فلسفة (ماكس ويبير) الذي إقترنت البيروقراطية بإسمه إذ

<sup>1</sup> - عيادي وسام، التسيير الإستراتيجي ودوره في تنمية الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2016، ص 40.

<sup>2</sup> - زاهد محمد ديري، المرجع السابق، ص 18.

<sup>3</sup> - نوري منير، المرجع السابق، ص 9.

طور من خلالها العديد من المرتكزات الفكرية، وكذلك مدرسة التقسيمات الإدارية لهنري فايول دورا أساسيا في تحقيق الإدارة لأهدافها، من خلال التركيز على العديد من المبادئ في الإدارة، التي أصبحت آنذاك بمثابة قواعد فكرية يرتكز إليها في العمل الإداري والتنظيمي.

كما ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية التي قادها (التون مايو) من خلال فريق عمل من جامعة هارفرد للأعمال في أمريكا وقد برز من خلال هذا النموذج تطوير ملحوظ في مجال العلاقات الإنسانية<sup>1</sup>، وكانت الإدارة العلمية مفتاحا أساسيا ركزت إهتمامها في الفرد وإعتبرته الموضوع الأساسي، وركزت في الإعتماد عليه كأساس في التنظيم العلمي للإدارة ودور العنصر البشري في الإدارة.

### ثانيا: الأوضاع الإجتماعية و الإقتصادية

مر العالم في هذا القرن بجملة من الأحداث أثرت في الأوضاع الإجتماعية والإقتصادية للعديد من البلدان، حيث ألزمت هذه الأحوال إتباع سياسات تجاه القوى العاملة وإستخدامها في المشروعات الصناعية، ثم سرعان ما تتغير بالإتجاه المعاكس في عملية الإستخدام وقد خلفت هذه الحالة وضعاً غير مستقر بالنسبة للقوى العاملة، وعليه بدأت عملية البحث على أساليب جديدة لخلق حالة الإستقرار لهذه القوى، ومن هنا بدأ الإهتمام بالبحث عن علم ترسي بموجبه أسس هذه العلاقة والذي تطور من بعد إلى تخصص إدارة الأفراد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 22.

<sup>2</sup>-زاهد محمد ديري، المرجع السابق، ص 22.

## ثالثاً: نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين

شهدت المراحل الأخيرة من القرن الماضي خاصة مرحلة السبعينات والثمانينات ولحد الان تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، حيث لعبت المتغيرات البيئية التي شهدها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك منها: ظهور العولمة، شدة المنافسة العالمية، تطور التكنولوجيا، تحديات البيئة الإجتماعية والثقافية، ديناميكية البيئة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية... الخ.

من معالم التغيير والتطوير لإدارة الموارد البشرية يمكن ذكر ما يلي:

1. ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برفاهية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والضمان الإجتماعي والتقاعد.
2. بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي.
3. زيادة الإهتمام بإدارة الموارد البشرية أكثر من ذي قبل.
4. زيادة الإهتمام الملحوظ في الجوانب العلمية المتعلقة بالأداء.
5. بروز ظاهرة التمكين للموظفين والعمال وهو إحدى أهم الإفرازات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية<sup>1</sup>.

شاع إستخدام مصطلح الموارد البشرية في العقد الأخير من القرن الماضي وبدايات القرن الواحد والعشرين، والذي تركز كل الإهتمام في إطاره على الحصول على المهارات الفردية والجماعية وتمكين هذه القدرات في الإسهام في إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، ومن ناحية البناء الضمني فإن إدارة الموارد البشرية تعني الحصول على

<sup>1</sup> - خضير كاضم حمود ، المرجع السابق، ص 23.



القوى البشرية العاملة من حيث النوع والكم بما يتلاءم مع حاجة المنظمة لتحقيق أهدافها وإنجاز إستراتيجياتها المحددة<sup>1</sup>.

لتحقيق مصالح المنظمة يهتم المديرين بأفكار وآراء العاملين، لأن ذلك ضرورة من ضرورات الإدارة الحديثة، وتحقيق مباشر لمصالح المنظمة والفرد في آن واحد ودعم كبير لفسية المبدعين، ومن صفات المدير المتسلح بعلوم الإدارة النفسية أن يكون لديه القدرة على تحفيز أكثر من عنصر العمل لطرح الأفكار أي بحسن توزيع الإهتمام الإداري وتوزيع أفكاره الإبداعية للعاملين وقيادتهم في سياق التنفيذ<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني : التوجهات الحديثة لتطوير إدارة الموارد البشرية

تواجه إدارة الموارد البشرية سواء في القطاع العمومي أو القطاع الخاص في العالم ككل، تحديات هائلة جراء التغيرات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية وهي تغيرات سريعة ومعقدة، لذلك هناك عدة عوامل تؤثر على تنمية الموارد البشرية سنتناولها أولاً ثم سنبرز أهم التوجهات الحديثة لتحدي هذه المعوقات التي تقف في وجه إدارة الموارد البشرية.

#### أولاً: معوقات تنمية الموارد البشرية

هي تلك العوامل المؤثرة على تطوير الموارد البشرية بالمنظمات، فالمنظمة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فلذا وجب عليها التنبؤ بالتغيرات المحتملة وتخطط لمواجهةها مستقبلاً، فلابد من دراسة البيئة المحيطة بالتنظيمات الإدارية من أجل تجاوز المعوقات والمشاكل والإستعداد لتطوير آليات عمل جديدة تساعدها في التصدي لكل هذه

<sup>1</sup> - خضير كاضم حمود ، المرجع السابق ، ص 20.

<sup>2</sup> - عبد المعطي الخفاف، المرجع السابق، ص 21.

التغيرات المؤثرة على تنمية الموارد البشرية، و فيما يلي بعض العوامل المؤثرة على تنمية الموارد البشرية:

### 1-العوامل التعليمية:

يعتبر النظام التعليمي المسئول عن تزويد المنظمات بإحتياجاتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص، وينعكس على كفاءة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، إذا فالعوامل التعليمية تعتبر من معوقات الموارد البشرية والمتمثلة أساسا في إرتفاع نسبة الأميين بين المواطنين، قصور نظام التعليم عن توفير بعض التخصصات المطلوبة، تضخم خريجي الجامعات عن الحاجة في بعض التخصصات.

### 2-العوامل السياسية والقانونية:

ترتبط بالنظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات سياسية مما يؤثر على تنمية الموارد البشرية وعلى كفاءتها، وتلعب أجهزة الأداء العامة دورا هاما في التأثيرات الإيجابية للتنظيمات، فأنظمة الرقابة وإجراءاتها على السلع والأجور يساعدان على تحقيق الإستقرار والأمن الوظيفي، إضافة إلى وجود القوانين التي تنظم عمليات التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث، كما أصبحت العوامل القانونية ذات تأثير قوي على سياسات الموارد البشرية وتلتزم بتطبيق التشريعات والقوانين التي تهم العاملين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-بالطبيب عيسى وكديدة ايمان ،دور التكوين في تنمية الموارد البشرية ،مذكرة لنسل شهادة ليسانس علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011-2012، ص 35.

**3- العوامل الإجتماعية:**

هي القيم والعادات والتقاليد وتأثيراتها على السلوكيات العامة للناس، وهناك الكثير من الجوانب التي تؤثر على المنظمة وأداء الأفراد بداخلها، وهذه الجوانب تعود للعوامل الإجتماعية نذكر من بينها ما يلي:

**(أ) المسؤولية الإجتماعية:**

تختلف مصالح الجماعات والأفراد داخل المنظمة، فعلى الإدارة مراعاة هذه الأمور، خاصة أنها تستطيع خلق ضغوطات كبيرة على التنظيم لذا قد يؤثر على أداء المنظمة.

**(ب) الجوانب الأخلاقية:**

هي مجموعة من القواعد والأعراف التي تشكل دليلاً للأفراد عما هو خاطئ وما هو صحيح.

**4- العوامل الإقتصادية:**

تتعلق بالظروف الإقتصادية التي لها تأثير كبير على التنظيمات الإدارية وعلى كفاءتها، إلا أن العلاقة بين الظروف الإقتصادية والوحدات التنظيمية هي علاقة قوية مما يتطلب ضرورة القيام بدراسة الظروف والأوضاع الإقتصادية لتطوير إستراتيجيات تساعد الإدارة على مواجهة هذه الظروف، فالعوامل الإقتصادية إما تؤثر سلباً أو إيجابياً على المنظمة<sup>1</sup>.

**5-العوامل التكنولوجية:**

ناتجة عن التطور الحاصل في الوقت الحديث والتحديات التي تواجهها الدول النامية الناتجة عن التقدم التكنولوجي الهائل الذي يصعب من القدرة التنافسية لها في مواجهة المنافسة الشديدة.

<sup>1</sup>-بالطبيب عيسى وكديدة ايمان، المرجع السابق، ص35.

## ثانيا: الإجراءات الحديثة لمواجهة تحديات إدارة الموارد البشرية

هناك جملة من التحديات التي تواجه الإدارات في التعامل مع الأفراد العاملين حاليا خاصة مع الإنفتاح العالمي والتأثيرات الناتجة على العولمة، وما أوجدته هذه الأخيرة في النظرة تجاه الموارد البشرية، ومن الإجراءات التي ينبغي إتباعها في إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات حتى يمكن الإستفادة أكبر من المورد البشري يمكن إيجازها فيما يلي :

1. تحسين ظروف العمل وإتاحة فرص عمل للعاملين قصد تنمية قدراتهم وتحقيق ذاتهم، من خلال التدريب وتشجيع العمل الجماعي وأسلوب الفريق الواحد.
2. الإستفادة من قدامى الموظفين، مثلا في حل مشاكل نقص العمالة وإسهامهم في تطوير المنظمة من خلال خبراتهم المكتسبة.
3. توفير المساواة للنساء بشكل أكبر في المنظمة.
4. تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب، وهذا يعتبر تحد لإدارة الموارد البشرية للتأقلم مع التغيرات الجديدة وعدم تجميد الأفكار والجهود.
5. التركيز على التخطيط الإستراتيجي لنشاطات إدارة الموارد البشرية.
6. إستخدام نظام المعلومات للموارد البشرية والإتجاه نحو إستخدام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في كل مجالات إدارة الموارد البشرية.
7. تحسين العلاقات مع النقابات العمالية ووضعها في الإتجاه الإيجابي بالتعامل المشترك لإحداث التغيير وفق المستجدات وفض النزاعات بأفضل الطرق<sup>1</sup>.

من بين أسس تطور إدارة الموارد البشرية ونظرا للتطورات المتواصلة للفكر الإداري المعاصر والمتمثلة في الإبداع والإبتكار وإبراز قدرات ومواهب الأفراد وإستثمار

<sup>1</sup>-عزيزة عبد الرحمان العتيبي، المرجع السابق، ص 51.

طاقاتهم الفكرية ظهر مفهوم جديد لإدارة الأفراد هو مفهوم إدارة الموارد البشرية وهذا نتيجة لعدة عوامل منها:

(أ) الأسس الاقتصادية: هي الضغوط التي واجهتها المنظمات من أجل رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين نتيجة لتزايد تكلفة المورد البشري.

(ب) الأسس الاجتماعية: كما واجهت المنظمات قضايا أخرى كتتنوع مصادر العمالة وارتفاع مستواها الثقافي، وتزايد إحتياجات العاملين وتغير توقعاتهم، إضافة إلى التدخلات المستمرة من قبل الحكومات بما تصدره من تشريعات قانونية خاصة بضمان الحماية الكافية للعاملين.

(ت) الأسس التكنولوجية: منها التغيرات التكنولوجية المتسارعة سواء في مجال تقنية الإنتاج أو نوعية وتكلفة الآلات والمعدات وتطور شبكة الإتصالات وأنظمة المعلومات الإدارية.

(ث) الأسس الإدارية: لقد فرضت التطورات الإدارية النظرية والعلمية والاستخدام الكبير للإعلام الآلي قاعدة جديدة لمنطلقات حديثة في كيفية تناول قضايا الأفراد، وعلي سبيل المثال فقد ساهمت نظريات القيادة والحوافز والإدارة بالأهداف وكل ذلك بتكوين مناهج جديدة في إدارة الأفراد وإدارة العمل معاً<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: التوجه الإستراتيجي في التنمية الإدارية

عرفت السنوات الأخيرة تحولا سريعا في علوم الإدارة، نظرا للتقنيات الحديثة في جميع جوانب العمل مما جعل لكل إدارة خصوصيتها، ولنجاح الإدارات وجب عليها أن تعمل بطريقة إبداعية من خلال إستثمار المعلومات بفاعلية ضمن نظام يساعد على التنبؤ بالمستقبل وتأمين موقع متقدم في ساحة العمل.

<sup>1</sup>- مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عالم الكتاب الحديث، الاردن، 2006، ص ص، 09-10.

ينطوي هذا المطلب على الفكر الإداري الحديث في (الفرع الأول)، وفي (الفرع الثاني) الإدارة الإستراتيجية والإدارة الفعالة.

### الفرع الأول: الفكر الإداري الحديث

لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية للإدارة الحديثة هو الإنشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها، ويتمحور هيكل الفكر الإداري الحديث في مجموعة أسس نذكر من بينها :

أولاً: المورد البشري هو طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والإقتراحات وهو عضو فعال وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

ثانياً: الإنسان في المنظمة يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية ويريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.

ثالثاً: الإنسان إذا أحسن إختياره وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته فإنه يكفي بعد ذلك بتوجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى رقابة.

رابعاً: الفرد يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة أو فريق من الزملاء يشتركون في تحمل المسؤوليات<sup>1</sup>.

الانشغالات الراهنة على مستوى الإدارات هي إشكالية العلاقة بين الإدارة والموظفين، ونظراً للتطور السريع لبناء وتكريس ثقافة حقوق الإنسان ودولة القانون في العصر الحديث، تم ضبط العلاقة بين الموظف والإدارة عن طريق التشريعات وقوانين العمل التي

<sup>1</sup> - هشام بوكفوس، اساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2015- 2016، ص 73.

زادت من ضمان حقوق الموظفين والعمال من جهة وحقوق الإدارة من جهة أخرى، فبعد ما كانت العلاقة بينهما علاقة سلطوية تحتكرها الإدارة تجاه الموظفين، أصبحت الآن علاقة تكاملية تفرضها القوانين، وللمحافظة على هذه العلاقة ينبغي تطبيق هذه القوانين.

أصبحت الإدارة تركز على الفرد من خلال تنمية مهاراته لغرض تحقيق أهداف المنظمة وتوفير فرص التعلم والتدريب المستمرة، العمل على تنمية سبل التعاون مع فريق الإدارة وتوثيق العلاقات بينهم، السعي إلى تنمية التعاون بين الموظفين والعمال وبث روح الفريق، وأيضا المساعدة على حل مشكلات الأفراد ومحاولة ازالة الفروق الناشئة عن الاختلافات بينهم من حيث النوع، السن، الجنس والثقافة وغيرها من الفروق الفردية<sup>1</sup>، وكذلك المشاركة في صنع القرار من أقوى الرسائل التي تساعد في عملية أحداث التغيير لأن الأفراد يدعمون ما يشاركون في إقراره، وان المشاركة تولد تبني برنامج التغيير<sup>2</sup>.

يعتبر مفهوم الإدارة التشاركية من أحدث أشكال الإدارة وأساليب الإهتمام بالعنصر البشري، ولم يكن الإهتمام بهذا العنصر وليد الصدفة بل كان نتيجة للتطور التقني والإداري والإجتماعي الذي شهده هذا القرن علاوة على إنتشار مفاهيم الديمقراطية في كل المجالات، حيث إكتسب هذا الموضوع إهتمام الكثير من المهتمين بالعملية الإدارية وبفضايا العمال وتبلور ليأخذ شكلا كاملا وليصبح في متناول الجميع، والنمط التشاركي في الإدارة هو عكس النمط السلطوي، والمشاركة هي تفاعل الفرد عقليا وإنفعاليا مع الجماعة التي يعمل معها بما يمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق أهدافها وتحمل

<sup>1</sup>- فريد كورتل، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الاشارة لحالة البلدان العربية، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2012، ص 07.

<sup>2</sup>- عائشة جعفري وندى قبلة، واقع إدارة التغيير و اثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة اعمال المؤسسات، جامعة تبسة، الجزائر، 2016، ص 36.

مسؤوليته بوعي وحماس ذاتي<sup>1</sup>، وسبب وجود الإدارة هو العمل الجماعي المنظم، يشكل ويلعب دورا هاما في الإعتماد على الفرد داخل المنظمة<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: الإدارة الإستراتيجية والقيادة الفعالة

الإدارة المعاصرة تتسم بالفعالية وحسن التنظيم، إدارة تعمل باللامركزية وبالتفويض لمديريها والمؤهلين الأكفاء من أعوانها كمشاركين في صناعة القرار، ومن التسيير الإداري التقليدي إلى التسيير التقديري، أي الانتقال من الإدارة البيروقراطية الكلاسيكية إلى الإدارة الإستراتيجية القائمة على التخطيط والمبادرة على أسس علمية مؤكدة<sup>3</sup>.

تعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر الطويل الأجل، وهي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء أو المراجعين والمجتمع ككل، وعرفت كذلك بأنها خطة موحدة ومتكاملة وشاملة تربط بين مزايا تنافسية للمنظمة والتحديات البيئية التي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة<sup>4</sup>.

### أولا: التسيير الإستراتيجي

يحتل التسيير الإستراتيجي أهمية كبيرة منها وضوح الرؤيا المستقبلية للمنظمة وتحقيق التفاعل مع متطلبات تخصيص الموارد البشرية المنظمة وفق ما يساهم بإستغلال الفرص الممكنة والإستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب التهديدات المحيطة وتقليص

<sup>1</sup> - محمد حسن الرفاعي، الإدارة بالمشاركة و اثرها على العاملين و الإدارة، لاستكمال درجة دكتوراه، جامعة سانت كليمنس العالمية، بريطانيا، النسخة العربية، 2009، ص 13.

<sup>2</sup> -Hélène senegue et autres, Op.Cit, P 50.

<sup>3</sup> -سعيد مقدم، المرجع السابق، ص 06.

<sup>4</sup> - عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، الطبعة 01، دار الغرب الاسلامي، الجزائر، 2006، ص 65.



عوامل الضعف الداخلية، فالتسيير الإستراتيجي يساعد على التوقع أو التنبؤ لمشكلات المستقبل، ويهيئ وضوح الأهداف والتوجهات المرتبطة بمستقبل المنظمة وآفاق تطويرها، ويساعد على تحديد الأولويات والأهداف المتعددة والمتداخلة ومن ثم توجيه الموارد البشرية للأهداف المهمة للمنظمة<sup>1</sup>.

أهم المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الإختيار الإستراتيجي يقترح علماء الإدارة ما يلي:

1. دراسة الخبرة السابقة للأفراد العاملين والمنظمة.
2. دراسة إتجاهات أصحاب القرار والنفوذ (الإدارة العليا).
3. دراسة مستوى المخاطر.
4. دراسة الوقت المناسب للتغيير.
5. دراسة الموارد التنظيمية المتاحة من موارد بشرية ومادية مؤهلة وكافية.
6. دراسة سياسات الجهات المنافسة وإمكانيات التصدي لها والدفاع عن النفس<sup>2</sup>.

التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية يسمح بالنظر إليها نظرة ديناميكية، حركية تعتمد على إعتبار هذا العنصر فعالا في التوفيق بين الأداء الإقتصادي والتطور الإجتماعي، وهو التوفيق بين ما يتطلبه التنظيم من إحترام قواعد العمل من أجل تحقيق الأهداف التي تأسس من أجلها التنظيم سواء أكان مؤسسة إقتصادية أو إدارة عمومية وما يتطلبه الإعتناء بالإنسان وتطوير مهاراته وتحفيزه على أداء عمله<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عيادي وسام، المرجع السابق، ص 25.

<sup>2</sup> - عمار بوحوش، المرجع السابق، ص 83.

<sup>3</sup> - عبد الحميد قرفي، المرجع السابق، ص 97.

## ثانيا: القيادة الإدارية وأثرها في تحقيق أهداف الإدارة

إنصب الإهتمام منذ القدم بدراسة موضوع القيادة الإدارية في المنظمات، وليس هناك تعريفا واحدا جامعا للقيادة ولكن سننظر للقيادة الإدارية بأنها عملية التأثير في النشاطات والعمليات لمجموعة من الأعضاء وتوجيهها بإتجاهات محددة، فالقائد الإداري هو من يؤثر في الآخرين للسعي نحو الهدف، والقائد الإداري هو من يجعل الأفراد والوحدات الإدارية تتحرك بالإتجاه الصحيح<sup>1</sup>.

يمكن للقيادة الإدارية ان تكون عملية ممارسة التأثير في المرؤوسين بإتجاه تحقيق أهداف المنظمة، فالقيادة في منظمة ما هي عملية واعية تتعلق بالتأثير والتغيير في سلوك وأفعال الآخرين وإتجاه أهداف محددة، وجوهر عملية القيادة ونظامها يقومان على عدة عناصر أساسية تتمثل في:

1. وجود الفرد القائد والذي يقوم بعمليات التأثير من خلال التفاعل الموجه.
2. وجود مجموعة الأفراد، التابعين، مستعدين لإتباع قائدهم.
3. وجود أهداف محددة، وفي كل موقف، تسعى المجموعة لبلوغها<sup>2</sup>.

تعددت محاولات تصنيف الأنماط القيادية في الكتابات والمساهمات السلوكية لموضوع القيادة في المنظمات، حيث وردت مثل تلك الأنماط في كتابات (كيث ديفز) بأربعة وهي نمط القيادة الأبوية(يعتمد على المكافأة)، نمط القيادة المعاونة(تتسم بروح المعاونة والإنجاز)، نمط القيادة المشاركة(المساهمة المتبادلة والتكامل لفريق العمل وشعورهم بأعلى مستويات الرضا)، وهناك من وضعها كآلاتي : القائد المتسلط، القائد الديمقراطي، القائد المتحرر<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- عمر الطروانة ، المرجع السابق، ص 20.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص ص، 22-22.

<sup>3</sup>-نقلا عن: عمر الطروانة، المرجع السابق، ص ص 34-35.

### المبحث الثاني: أسس علاقة العمل

تستعين الإدارة في أداء مهامها بعدد من المستخدمين لا يخضعون لنظام قانوني واحد، فهناك الأعوان المؤقتين الذين تربطهم بالإدارة علاقة مؤقتة تنتهي بإنهاء المدة المحددة لها، وهناك الأعوان المتعاقدين الذين تربطهم بالإدارة المستخدمة علاقة تعاقدية أساسها العقد الذي غالبا ما يحدد بسنة مالية، والموظفين الدائمين الذين تربطهم بالإدارة رابطة قانونية تنظيمية.

سنبين أسس علاقة العمل من خلال تشريعات العمل في (المطلب الأول)، وفي (المطلب الثاني) عقد العمل.

### المطلب الأول: تشريعات العمل

تتدخل الدولة لتنظيم العلاقات بين العمال وأصحاب العمل من أجل العمل على صيانة الحقوق المكتسبة للعمال، مما يبرر الطابع الإجتماعي الذي ميز القوانين المنبثقة عن هذا التدخل ودافع المحافظة على الأمن والوقاية في العمل، وبصفة عامة تدخل الدولة لوضع قوانين في مختلف المجالات التي تناولتها علاقات العمل، كان له الأثر الإيجابي على الطبقة العمالية، حيث أصبحت التجمعات العمالية تشارك بصفة مباشرة في صنع هذه القوانين لتحقيق مطالبها ومصالحها، وترتب على تدخل الدولة نتائج هامة في مجال علاقات العمل.

سنحاول أن نوضح ما هي تشريعات العمل التي أشرنا إليها سابقا من خلال فرعين وهما على التوالي: القوانين العامة ثم القوانين الداخلية.

### الفرع الأول: القوانين العامة

يعتبر قانون العمل من القوانين الحديثة النشأة، وعرف هذا الفرع القانوني بعدة تسميات متعاقبة منها القانون الصناعي ثم القانون العمالي والقانون الإجتماعي اللذان جاء فيما بعد، وهذا الإختلاف في التسميات أدى إلى ظهور إختلاف في النظرة إلى مضمون ودور ومهمة هذا القانون لدى كل من فقهاء المذهبين الرأسمالي والإشتراكي، أما الإتجاه العام لدى الفقه في التعريف التقليدي لقانون العمل الذي ينصب فقط على القواعد التشريعية المفروضة على العمال المأجورين أثناء الفترة التي تغطيها علاقة العمل فهو يعرف على أنه مجموعة القواعد القانونية التي تحكم وتنظم الروابط بين طرفي علاقة العمل الناشئة عن العمل التابع للعمال المأجورين.

التعريف الحديث لقانون العمل يتمثل في كونه مجموعة القواعد القانونية والإتفاقية التي تحكم وتنظم مختلف أوجه العلاقة القائمة بين كل من العامل والمؤسسة المستخدمة، الناتجة عن عقد العمل وما يترتب عنها من آثار ومراكز قانونية للطرفين<sup>1</sup>.

تم دمج علاقات العمل ضمن نطاق الوظيفة العمومية وهذا ضمن نطاق قانون شامل يوحد ما بين عالم الشغل وعالم الوظيفة العمومية، وتم ذلك بالقانون رقم 66-133<sup>2</sup> حيث أدمج مفهوم العامل ضمن مفهوم الموظف في هذا القانون، وأصبح قانون العمل جزء من القانون العام، ولقى هذا الدمج بين القانونيين (علاقات العمل والوظيفة العمومية) عدة إنتقادات ومقاومات ضد إخضاع العامل لقانون الوظيفة العمومية، من طرف المسيرين العموميين للشركات الوطنية والإتحاد العام للعمال الجزائريين.

<sup>1</sup>-أحمية سليمان ، المرجع السابق ،ص 08 .

<sup>2</sup>-الأمر 66-133، مؤرخ في 12 صفر 1386 الموافق ل 12 يونيو 1966، متضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة، الجريدة الرسمية العدد 46، صادر بتاريخ 18 جوان 1966.

أثمرت هذه المقاومة بتجميد عملية الدمج وإقتصر دور السلطة على محاولة التنسيق بين القطاعات<sup>1</sup>، بعد ذلك تم إدماج علاقات العمل ضمن الأمر 71-74 المتعلق بالتسيير الإشتراكي للمؤسسات<sup>2</sup>، وبدأ الإهتمام بتنظيم المؤسسات العاملة في المجال الإقتصادي إبتداء من قانون التسيير الإشتراكي حتى بدأ الإهتمام بإصدار قوانين العمل وهو ما يعكس الارتباط العضوي للقوانين الإجتماعية بالقوانين الإقتصادية في الجزائر<sup>3</sup>.

تم إصدار الأمر 71-75 متعلق بعلاقات العمل الجماعية في القطاع الخاص، وتميز هذا القانون بأنه حمائي وواقعي وإلزامي، وفي سنة 1978 صدر القانون 78-12<sup>4</sup> المتعلق بالقانون الأساسي العام للعمال بعد جهد جهيد من مختلف المتخصصين والباحثين، وأعتبر كأول عمل تشريعي معمق وجدي يقوم به المجلس منذ إنشائه<sup>5</sup>، وبعده صدر القانون 82-06 المتعلق بعلاقات العمل الفردية وأعتد كنص تشريعي وقانون أساسي لعقد العمل<sup>6</sup>، وبعده صدور القانون 90-11<sup>7</sup> المتعلق بعلاقات العمل، تم الفصل التام بين الموظفين التابعين للوظيفة العامة وبين العمال في القطاعات الأخرى، حيث قضت المادة 01 منه بأنه "يحكم هذا القانون العلاقات الفردية والجماعية في العمل بين العمال الأجراء والمستخدمين".

<sup>1</sup>- عجة الجيلالي، الوجيز في قانون العمل والحماية الإجتماعية" النظرية العامة للقانون الإجتماعي في الجزائر"، دار الخلدونية، الجزائر، 2005، ص ص، 19-21 .

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 40.

<sup>3</sup>- احمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، الجزء الأول مبادئ قانون العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 55.

<sup>4</sup>- قانون رقم 78-12، مؤرخ في أول رمضان 1389 الموافق ل 5 أوت 1978، متضمن القانون الأساسي العام للعمال، الجريدة الرسمية العدد 16، صادر بتاريخ 8 أوت 1978.

<sup>5</sup>- عجة الجيلالي، المرجع السابق، ص 41.

<sup>6</sup>- المرجع نفسه، ص 70.

<sup>7</sup>- قانون رقم 90-11، مؤرخ في 26 رمضان 1410، الموافق ل 21 أبريل 1990، يتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية، العدد 17، صادر بتاريخ 01 شوال 1410.

إتفق أغلب الكتاب على أنه يعتبر القانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل كقانون إطار حيث اكتفى بتحديد الخطوط العريضة لعلاقات العمل وترك أغلب المسائل التفصيلية لعملية التفاوض (بين ممثلي العمال والهيئة المستخدمة)<sup>1</sup>.

أما في إطار علاقة العمل في قطاع الوظيفة العمومية، فإن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الحالي جاء بأمر رقم 06-03<sup>2</sup> وهو القانون الأساسي الرابع الذي ينظم الوظيفة العمومية في الجزائر منذ الإستقلال، وذلك بعد الأمر 66-133 المذكور سابقا، ثم القانون رقم 78-12 السالف الذكر، وأخيرا المرسوم رقم 85-59<sup>3</sup> المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية .

### الفرع الثاني: القوانين الداخلية

إعتمدت عدة إقتراحات وأعمال تحضيرية أولية كأساس وأرضية هامة لإقرار التغيير الجذري الشامل لأدوات تنظيم علاقات العمل الفردية والجماعية في المؤسسة العمومية الإقتصادية المستقلة من حيث نمط التسيير الذي أحدثته المنظومة القانونية لإستقلالية المؤسسات التي صدرت في جانفي 1988، وهي المنظومة القانونية التي شكلت الإطار المرجعي والمبدئي في وضع مشروع قانون علاقات العمل لسنة 1990، وقبله مجموعة من القوانين المتعلقة بتسوية النزاعات الجماعية والفردية في العمل القائمة على أساس الآليات الإتفاقية بدلا من الآليات الإدارية التي كانت سائدة من قبل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- نقلا عن: عجة الجبلاي، المرجع السابق، ص 155.

<sup>2</sup>- الأمر 06-03، مؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 الموافق ل 15 يوليو 2006، متضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية العدد 46، صادر بتاريخ 26 يوليو 2006.

<sup>3</sup>- مرسوم تنفيذي رقم 85-59، مؤرخ في 01 رجب 1405، الموافق ل 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية العدد 13.

<sup>4</sup>- سليمان احمية، الإتفاقيات الجماعية للعمل كإطار لتنظيم علاقات العمل في التشريع الجزائري، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في القانون، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، بن عكنون، 2008، الجزائر، ص 14.

من خلال هذا التوجه الإيجابي لنظام الإتفاقيات الجماعية في الجزائر، ورغم الصعوبات والعراقيل التي واجهت أحدث قفزة نوعية والتي تم تحقيقها سنة 1997 والمتمثلة في رفع مستوى التفاوض من المستوى القاعدي الذي يجري على مستوى المؤسسات الصناعية والتجارية والخدماتية، إلى المستوى القطاعي، حيث شكلت لهذا الغرض لجان مشتركة للتفاوض على مستوى قطاعات النشاط المختلفة.

تتناول هذه الإتفاقيات في معظمها الأجور وظروف العمل وما شابهها من مواضيع متغيرة في علاقات العمل بحكم تغير الظروف والمعطيات الإقتصادية والإجتماعية التي تمت فيها عمليات إبرام الإتفاقيات الجماعية، حيث تعتبر الإتفاقيات الجماعية الوسيلة المفضلة لأطراف التفاوض في تعديل وتكييف الإتفاقيات مع الظروف المستجدة<sup>1</sup>.

تعتبر إتفاقيات العمل الجماعية من أهم الأساليب الجماعية في تنظيم علاقات العمل بإعتبار أنها إتفاق مبرم بين التنظيمات النقابية للعمال وصاحب عمل أو مجموعة أصحاب عمل، وتتجلى أهمية إتفاقيات العمل الجماعية في أنها تتضمن عنصر الحوار والتشارك بين العمال وأصحاب العمل، ونظم المشرع الجزائري الإتفاقية الجماعية من خلال الباب السادس من القانون 90-11 السالف الذكر، فحدد أطرافها ومحتواها وكيفية تنفيذها، كما حدد أحكاما جزائية في حال مخالفتها<sup>2</sup>.

عرف المشرع الجزائري إتفاقيات العمل الجماعية على أنها إتفاق مدون يتضمن مجموع شروط العمل والتشغيل فيما يخص فئة أو عدة فئات مهنية<sup>3</sup>، كما عرفت بأنها الإطار الذي يحتوي القانون الإتفاقي الذي تنشأ بمقتضاه مختلف الحقوق والإلتزامات التي تشكل

<sup>1</sup>- سليمان احمية، المرجع السابق، ص ص 20-21.

<sup>2</sup>- كمال مخلوف، "الإطار التنظيمي لاتفاقية العمل الجماعية في التشريع الجزائري"، دفاتر السياسة والقانون، العدد الرابع، المركز الجامعي بالبويرة، جانفي 2011، ص 87.

<sup>3</sup>- المرجع نفسه، ص 89 .

شريعة الأطراف فيما يتعلق بتنظيم مختلف العلاقات المهنية الفردية منها والجماعية، وتستمد شرعيتها وضوابطها وإجراءاتها وشكلياتها من القوانين والأعراف المنظمة لها وإستقرار المعاملات والعلاقات بين أطراف هذه الإتفاقية، مما يجعلها نظاما قانونيا إلزاميا متميزا قائما بذاته<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: عقد العمل

إعتمدت الجزائر في نصوصها القانونية المتعلقة بموضوع العمل مفهوم(علاقة العمل)معتمدة بذلك الإصطلاح الإشتراكي بدلا من عقد العمل الذي قد يحمل في طياته مفهوما رأسماليا، وعلى الصعيد القانوني فإنه لا يوجد إختلاف بين هذين المفهومين، والفرق الطفيف الذي يمكن ملاحظته يتعلق بإقامة الإثبات، وهو شيء لا يستهان به، غير أنه في كلتا الحالتين سواء عقد العمل أو علاقة العمل يمكن أن يتم الإثبات بأية وسيلة كانت.

سنحاول التركيز على أغلب ما يتعلق بعقد العمل من خلال (الفرع الأول) نشأة علاقة العمل وحالات إنتهائها، و(الفرع الثاني) الآثار المترتبة عن عقد العمل.

### الفرع الأول: بداية علاقة العمل وحالات إنقضاؤها

تقوم علاقة العمل في أغلب التشريعات المقارنة على أساس تعاقدية إنطلاقا من مبدأ حرية العمل وحرية التعاقد، وذلك إعتمادا على الوسيلة المعروفة وهي عقد العمل الذي يبرم بين العامل وصاحب العمل، وفق الشروط والأحكام التي تحددها القوانين المتعلقة بتنظيم علاقات العمل<sup>2</sup>. كما تعتبر علاقة العمل الفردية أحد أهم محاور دراسات قانون

<sup>1</sup>-سليمان احمية، المرجع السابق، ص 23.

<sup>2</sup>-احمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري (علاقة العمل الفردية الجزء 2) ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 11.



العمل بحكم أنها ترتب آثارا مباشرة على أطراف هذه العلاقة نتيجة المراكز الشخصية التي ينشئها عقد العمل لكل من العامل وصاحب العمل تجاه بعضهما البعض، وهناك عدة تعريفات لعقد العمل نتجت عن محاولات فقهية وأخرى تشريعية<sup>1</sup>.

### أولاً: نشأة علاقة العمل أو عقد العمل

يسود عملية الالتحاق بمختلف المؤسسات العمومية والخاصة مبدأ أساسى وهو مبدأ المساواة في تولي الوظائف العامة، وعدم التمييز بين الأشخاص عند التشغيل، وعلى غرار ما هو سائد مختلف الأنظمة، فإن علاقة العمل في التشريع الجزائري تنشأ بناء على إبرام عقد عمل طبقاً للشروط العامة السارية مع مراعاة الأحكام القانونية الخاصة بهذا الصدد، سواء بالقطاع العام الإقتصادي أو القطاع الخاص<sup>2</sup>، وحسب تعبير القانون، فإن علاقة العمل تنشأ بعقد مكتوب أو غير مكتوب حسب المادة 8 من القانون 90-11<sup>3</sup> يمكن إثبات وجودها بمجرد العمل لحساب المستخدم.

يعتبر مصطلح عقد العمل تسمية جديدة نوعاً ما حيث تعود إلى بداية هذا القرن فقط، فكان يعرف فيما سبق بعقد إيجاد الخدمات وعقد إيجار الأشخاص ورغم الإنتقادات الموجهة لهذه التسمية فقد أخذت مكانتها شيئاً فشيئاً في الدراسات والأبحاث الفقهية والنصوص القانونية، حيث ظل خاضعاً من حيث تنظيمه إلى القانون المدني لمدة طويلة<sup>4</sup>، وعرف عقد العمل على أنه: إتفاق يتعهد بمقتضاه أحد الأطراف بإنجاز أعمال مادية ذات طبيعة حرفية على العموم لصالح طرف آخر وتحت إشرافه مقابل عوض، وعرف بأنه إتفاق يتعهد بمقتضاه أحد طرفيه بأداء عمل مادي تحت إدارة طرف آخر في

<sup>1</sup>-احمية سليمان، المرجع السابق، ص 19.

<sup>2</sup>-محمد الصغير بعلي، تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم للنشر و التوزيع، عنابة، الجزائر، 2000، ص 10.

<sup>3</sup>-تنص المادة 8 من القانون 90-11"نشأ علاقة العمل بعقد كتابي أو غير كتابي... إلخ".

<sup>4</sup>-احمية سليمان، المرجع السابق، ص 13.

مقابل أجر، والتعريف الأكثر شمولية لكافة عناصر عقد العمل والأكثر تعبيراً على حقيقته هو الذي يرى بأن عقد العمل هو إتفاق يلتزم بموجبه أحد الأشخاص بالعمل لحساب شخص آخر صاحب عمل وتحت إشرافه وإدارته وتوجيهه لمدة محددة أو غير محددة مقابل أجر معين ومحدد سلفاً<sup>1</sup>.

تتشترك هذه التعاريف في ثلاث عناصر رئيسية هي العمل والتبعية والأجر، في حين تهمل العنصر الرابع وهو المدة التي يترتب عليها عدة آثار عملية وقانونية في سريان علاقة العمل<sup>2</sup>، أما بالنسبة للمشرع الجزائري لم يقدم أي تعريف لعقد العمل ضمن مختلف القوانين المتعاقبة، ذلك لكونه يعتبره مجرد أداة شكلية لإبرام علاقة العمل التي تعتبر أشمل وأوسع لكونها أداة تنظيمية لكافة الآثار التي يولدها قيام شخص بالعمل لصالح شخص آخر<sup>3</sup>.

على هذا الأساس يتعين التأكيد بأن عقد العمل يخضع مع ذلك إلى الشروط التقليدية لأحكام القانون المدني التي ينبغي فحصها بإيجاز وهي:

1. أهلية التعاقد لطرفي العقد وهي صلاحية شخص لأن يكون صاحب حق ويمارسه (أ) أهلية العامل: نظراً لكون العقد تتراوح آثاره بين النفع والضرر بالنسبة للعامل لما يتضمنه من حقوق والتزامات ونظراً للطابع المميز لقواعد العمل، فقد فرض المشرع الجزائري أهلية خاصة بعقد العمل وهي ستة عشر 16 سنة بينما حددتها الإتفاقيات الدولية الصادرة عن منظمة العمل الدولية رقم

<sup>1</sup>-أحمية سليمان، المرجع السابق، ص 15.

<sup>2</sup>-المرجع نفسه، ص 19.

<sup>3</sup>-المرجع نفسه، ص 17.

138 لسنة 1973<sup>1</sup> بالسن الذي ينتهي فيه الطفل من المرحلة الدراسية وهي 15 سنة.

(ب) أهلية صاحب العمل: بالنسبة إلى أنه إذا كان صاحب العمل شخص طبيعي فيجب أن يتمتع بالأهلية الكاملة التي تمكنه من الإدارة وفق ما تقتضيه الأحكام المدنية والتجارية وإدارة الأموال والأموال، أما بالنسبة للشخص المعنوي فالأهلية يقابلها الإختصاص حسب ما تحدده القوانين والنظم والقوانين الداخلية للمؤسسات المستخدمة<sup>2</sup>.

2. الرضا وهو يقتضي إرادة واعية وحقيقية للتعاقد، ويتم العقد بمجرد أن يتبادل الطرفان التعبير عن إرادتهما المتطابقتين، ذلك ما ينص عليه القانون المدني.
3. المحل والسبب حيث يتمثل محل عقد العمل في تنفيذ الأجير للعمل المتفق عليه مقابل أجر يقع على عاتق المستخدم وينبغي تحديد العمل الذي سينجز بوضوح<sup>3</sup>.
4. مراعاة القوانين والنظم المعمول بها من أهم الشروط الأساسية التي يجب أن تحرص على إحترامها عقود العمل، خاصة فيما يتعلق بالمسائل الجوهرية هو إحترام التشريعات والنظم التي تحكم إبرام وتنفيذ وسريان علاقة العمل سواء كانت المتعلقة بالحقوق أو الإلتزامات بالنسبة للطرفين، وهو ما تنص عليه أغلب التشريعات العمالية ومن ذلك نص المادة 135 من قانون علاقات العمل الجزائري<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- إتفاقية رقم 138، متعلقة بالحد الأدنى لسن الإلتحاق بالعمل، معتمدة من طرف المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية، بتاريخ 26 حزيران-يونيو 1973، بدأ نفاذها في 19 حزيران 1976.

<sup>2</sup>-احمية سليمان، المرجع السابق، ص 24.

<sup>3</sup>-الطيب بلولة وجمال ح. بلولة، المرجع السابق، ص ص، 27-28.

<sup>4</sup>-تنص المادة 135 "تعد باطلة وعديمة الأثر كل علاقة عمل غير مطابقة لأحكام التشريع المعمول به"

## ثانياً: أنواع عقود العمل

- 1) العقود محددة المدة: طبقاً لأحكام المادة 04 من المرسوم الرئاسي 07-308<sup>1</sup> نصت على أنه "تعتبر عقوداً محددة المدة كل عقد مخصص لشغل منصب عمل مؤقت، أو لتعويض الشغور المؤقت لمنصب عمل، أو في إنتظار تنظيم مسابقة أو إنشاء سلك جديد للموظفين أو للتكفل بعملية تكتسي طابعاً مؤقتاً"، وهذا ما نصت عليه المواد 20 و 21 من الأمر 06-03 المتعلق بالوظيفة العامة.
- 2) العقود غير المحددة المدة: طبقاً للمادة 05 من المرسوم السالف الذكر فإنه "يعتبر عقداً غير محدد المدة كل عقد موجه إلى شغل منصب عمل دائم، عندما تبرر ذلك طبيعة النشاطات أو ضرورات الخدمة"<sup>2</sup>.

## ثالثاً: سريان عقد العمل

يعتبر تحديد سريان عقد العمل ذو أهمية بالغة، فبمقتضاه تحدد بداية سريان الحقوق والالتزامات بين الطرفين، وما يبرز هذه الأهمية هو أن علاقات العمل كثيراً ما تبرم قبل أو بعد الشروع في العمل نظراً لعدة إعتبارات تنظيمية أو خاصة بالعامل أو بصاحب العمل، ففي الحالة الأولى أي بعد الشروع في العمل فإن سريان هذا العقد يكون بأثر رجعي إبتداءً من تاريخ بداية العمل، أما في الحالة الثانية فنفس الشيء يبدأ السريان إبتداءً من تاريخ الشروع في العمل مهما كانت المدة السابقة على ذلك، إلا إذا إتفق الطرفان على خلاف ذلك<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>-مرسوم رئاسي رقم 07-308، مؤرخ في 17 رمضان 1428، الموافق ل 29 ديسمبر 2007، يحدد كفايات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم، ، الجريدة الرسمية، العدد 61، صادر بتاريخ 30 سبتمبر 2007.

<sup>2</sup>-سعيد مقدم، المرجع السابق، ص 213.

<sup>3</sup>-احمية سليمان، المرجع السابق، ص 49.

## رابعاً: إنقضاء عقد العمل

ذهب المشرع الجزائري في القوانين المتعلقة بعلاقات العمل بوضع أحكام وقواعد لتنظيم حالات إنتهاء علاقة العمل والسعي إلى الموازنة بين ضمان حقوق العمال وحمايتهم الإجتماعية من جهة، وتنظيم سلطات المستخدم وصلاحياته إزاء مستخدميه من جهة أخرى، ومن حالات إنقضاء علاقة العمل الفردية فالأصل هو أن هذه العلاقة تنتهي بطرق عادية إلا أنه هناك حالات غير عادية لإنهاء علاقة العمل<sup>1</sup>.

## 1. الحالات العادية : علاقة العمل تنتهي تلقائياً عند إنتهاء المدة الأصلية المحددة

في عقد العمل، التقاعد العادي، انتهاء النشاط القانوني للمؤسسة المستخدمة، العجز الكامل عن العمل، الأعمال الموسمية.

## 2. الحالات غير العادية أو الأنهاء المسبق للخدمة:

(أ)- فقدان الجنسية الجزائرية أو الحقوق المدنية: قد يحدث للموظف أثناء مساره المهني فقدان الجنسية أو التجريد منها أو يفقد كل أو جزء من حقوقه المدنية جراء إدانته الجزائية وهذا ما تناولته المادة 216 من القانون 06- 03<sup>2</sup> المتعلق بالوظيفة العامة.

(ب)- المنع القضائي: في حالة أن يصدر حكماً قضائياً صريحاً بإدانة وحرمان الموظف من ممارسة وظيفة عمومية، وهو الحكم الذي أكدته المشرع الجزائري في

<sup>1</sup>- سعيد مقدم، المرجع السابق، ص 322.

<sup>2</sup>- المادة 216 "ينتج إنهاء الخدمة التام الذي يؤدي إلى فقدان صفة الموظف عن: -فقدان الجنسية الجزائرية - الحقوق المدنية... إلخ"

نص المادة 08 من القانون 82-04 على أن العقوبة التبعية ومنها الحرمان من الحقوق الوطنية كعزل المحكوم عليه من الوظائف والمناصب السامية في الدولة<sup>1</sup>.

(ج)-الإستقالة:تناولتها المادة 68 من القانون 90-11 المذكور سابقا "الإستقالة حق معترف به للعامل..." حيث أنه يمكن له أن يقدم إستقالته لإنهاء هذه العلاقة، كما تناولته المادة 217 من القانون 06-03 المشار إليه سالفًا "الإستقالة حق معترف به للموظف..." ، ويعتبر هذا الأجراء من النظام العام لا يمكن الإعتراض عليه ولا المساس به، لا بعقد العمل ولا باتفاقية جماعية، والإستقالة من الحقوق المعترف بها في مختلف القوانين والأحكام القضائية والآراء الفقهية المعاصرة، وتعتبر طريقة قانونية لفسخ علاقة العمل، ولم يترك المشرع الجزائري ممارسة هذا الحق بصفة مطلقة بل قيده بعدة قيود تنظيمية مما جعله حق نسبي، فأخضعه لعدة قواعد إجرائية منها وجوب منح صاحب العمل مهلة فاصلة بين تاريخ إعلان الرغبة في الإستقالة وتاريخ بداية سريانها، وكذلك أخضعها لإجراءات شكلية مثل الكتابة وذكر الأسباب والدوافع التي أدت إلى ذلك، وتقدم إلى هيئة مؤهلة قانونا لإستقبالها في شكل طلب كتابي.

(د)-حالات الفسخ:إستثناء للقواعد العامة في العقود، يمكن لأحد طرفي عقد العمل المبادرة بفسخ العقد مع ضرورة إحترام جميع الإجراءات المعمول بها في الفسخ الإتفاقي.

(ه)-الذهاب الإرادي:أشار المرسوم التشريعي رقم 94-09<sup>2</sup> المتضمن التأمين على البطالة إلى حالة الذهاب الإرادي دون سابق إنذار ودون أن يحدد مفهومه، وذلك عندما إستثنى العمال الذين لا يستفيدون من التأمين على البطالة، فكثيرا ما يرتبط الذهاب

<sup>1</sup>-سعيد مقدم، المرجع السابق، ص 322.

<sup>2</sup>-المرسوم التشريعي رقم 94-09، مؤرخ في 15 ذي الحجة 1414، الموافق ل 26 ماي 1994، يتضمن الحفاظ على الشغل وحماية الأجراء الذين قد يفقدون عملهم بصفة لإرادية، الجريدة الرسمية عدد 34، صادر بتاريخ 21 ذي الحجة 1414.

الإرادي بالظروف الإقتصادية، ففي هذه الحالة يمكن لصاحب العمل أن يلجأ إلى تقليص عدد العمال حسب المادة 69 من القانون 90-11<sup>1</sup>، وهذه التدابير منصوص عليها في المرسوم التشريعي 94-09، كون هذه التدابير لم تأتي على سبيل الحصر، أي يمكن لصاحب العمل أن يلجأ إلى الذهاب الإرادي كتدبير من تدابير التسريح.

(و)- التسريح أو العزل: لم يتناول المشرع الجزائري في نصوصه تعريفاً للتسريح التأديبي، بل إقتصر على تناول السبب المؤدي إلى ذلك، ألا وهو الخطأ المهني الجسيم المرتكب من طرف العامل أثناء ممارسته لعمله<sup>2</sup>.

يفرض المشرع الجزائري في نصوصه القانونية خاصة في القانون 90-11 والقانون 06-03 مجموعة من الأحكام والقواعد القانونية التي توجب على المستخدم إتباعها ومراعاتها وهي قواعد موضوعية و قواعد شكلية في هذا المجال.

(ل)- الوفاة: هي من الحالات التي ينتج عنها فقدان صفة الموظف وبالتالي الإنهاء التام للخدمة وذلك ما قضت به المادة 216 من القانون 06-03 المذكورة سابقا.

### الفرع الثاني: آثار عقد العمل

يترتب على علاقة العمل أو عقد العمل عدة آثار وذلك من خلال ما تقره مصادر مختلفة كال دستور، الإتفاقيات الجماعية، النظام الداخلي ومختلف القوانين المتعلقة بعلاقات العمل، مع إحترام تدرجها لدى اختلافها أو تعارض أحكامها، وتتمثل هذه أساسا في الحقوق والإلتزامات الملقاة على عاتق طرفي علاقة العمل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- تنص المادة 69 "يجوز للمستخدم تقليص عدد المستخدمين إذا بررت ذلك أسباب إقتصادية ..."

<sup>2</sup>- غربية سفيان، إنهاء علاقة العمل الفردية في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة ماستر في الحقوق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص 25.

<sup>3</sup>- مصطفى قويدري، عقد العمل بين النظرية والممارسة، الطبعة الثانية، دار هومة، الجزائر، 2011، ص 139.

## أولاً: حقوق والتزامات العمال في ظل قوانين العمل الفردية والقوانين الداخلية

تنص المادة 08 من القانون 90-11 على أنه "تنشأ عن علاقة العمل حقوق المعنيين وواجباتهم"، فمن جانب حقوق العامل فإن التشريعات قد حددتها وقننتها وأعتبرت كلها حقوقاً أساسية وفي بعض الحالات دستورية، واهتم المشرع الجزائري بها لا سيما في مرحلة التسيير الإداري وكرسها في الدستور والقوانين والنظم، كما أنه عليه التزامات محددة قانوناً، ومن جانب المستخدم فلكل له حقوق ثابتة كما يتحمل التزامات.

### 1. حقوق العامل: من خلال المواد 05 و 06<sup>1</sup> من القانون 90-11 يمكن رد

الحقوق التي يتمتع بها العامل إلى ما يلي:

(أ) حقوق ذاتية وهي : الأجر المنتظم، الراحة، التشغيل الفعلي دون تمييز، عدم التمييز في شغل المناصب داخل المنظمة، التكوين والترقية في العمل، إحترام السلامة البدنية والمعنوية وكرامة الشخص، الضمان الإجتماعي، التقاعد، الأمن وطب العمل.

(ب) حقوق إجتماعية وهي: الحق النقابي، التفاوض الجماعي، المشاركة في الهيئة المستخدمة، الحق في الإضراب، الخدمات الإجتماعية، المساهمة في الوقاية من نزاعات العمل وتسويتها.

### 2. واجبات العامل: تناولها القانون 90-11 في الفصل الثاني وهي

(أ) واجبات العامل اثناء العمل: هي إلتزامات يجب على العامل التقيد بها داخل المؤسسة كالمهام المرتبطة بمنصب العمل المتمثلة في تأدية عملهم بعناية ومواظبة في إطار تنظيم العمل الذي يضعه المستخدم،

<sup>1</sup>-المادة 5 "يتمتع العامل بالحقوق الأساسية التالية: ممارسة الحق النقابي، التفاوض الجماعي، المشاركة في الهيئة المستخدمة، الضمان الإجتماعي والتقاعد، الوقاية الصحية والراحة، اللجوء إلى الإضراب".  
تنص المادة 6 "يحق للعمال أيضا في إطار علاقة العمل: التشغيل الفعلي، إحترام السلامة البدنية، التكوين والترقية في العمل، الدفع المنتظم للأجر المستحق، الخدمات الإجتماعية".



وكذلك الخضوع للسلطة الرئاسية أي (واجب الطاعة) فالإدارة المعاصرة تقتضي إقامة سلم متدرج ومتراطب بين العمال من أبسطهم إلى المدير العام وبإختصار تنفيذ التعليمات التي تصدرها السلطة السلمية.

(ب) واجبات العامل خارج العمل: يبقى العامل ولو خارج وقت عمله ملتزماً ببعض الواجبات المتمثلة أساساً في الأعمال المحظورة وهي الإنقطاع عن العمل أي لا يجمع بين مناصبي عمل أو وظيفتين، ذلك لكي يكرس كل مجهوداته لخدمة مؤسسته<sup>1</sup>، الحفاظ على السر المهني داخل المؤسسة وخارجها وحتى بعد إنتهاء علاقة العمل.

### ثانياً: حقوق والتزامات الموظفين في ظل القانون الأساسي للوظيفة العامة

تستمد الحقوق والواجبات مصدرها من القوانين والتنظيمات الخاصة والتي تتكفل الدولة بتحديد مضامينها مثل الدستور والقوانين والتنظيمات والتشريعات الخاصة بذلك.

بالنسبة للأمر 06-03 فقد تناول كل من حقوق وواجبات الموظف في الباب الثاني من هذا الأمر أما الفصل الثاني فخصص لواجبات الموظف.

#### 1. حقوق الموظف:

خصص الفصل الأول من الباب الثاني من الأمر 06-03 لضمانات وحقوق الموظف، وبالإمكان التمييز بين ثلاث أنواع من الحقوق :

(أ) الحقوق المرتبطة بالمنصب: الحق في المرتب، الإجازات بمختلف أنواعها، بعض المكافآت المادية.

<sup>1</sup> -سعيد مقدم، المرجع السابق، ص ص 34 - 35 .

ب) الحقوق المرتبطة بالمسارات المهنية: الحق في الإستقرار، الترقية، التكوين، الحماية الإجتماعية وظروف عمل تضمن الكرامة والصحة والسلامة البدنية.

ت) الحقوق المرتبطة بالمهنة: الضمانات المحمية لحقوق الموظف (الحماية الإدارية والقضائية وواجب الدفاع عن الموظف)، الحقوق السياسية (حرية الرأي مبدأ الحياد، واجب التحفظ مثل المشاركة في الإنتخابات)، الحقوق الجماعية (الحق الجمعي، الحق النقابي، حق الإضراب)<sup>1</sup>.

## 2 . واجبات الموظف:

هناك نوعين من الواجبات:

أ) الواجبات المتعلقة بالوظيفة: على الموظف القيام بالمهام الموكلة إليه بكل امانة ودقة، السلوك اللائق والمحترم أثناء تأدية الخدمة، عدم ممارسة نشاط موازي للنشاط العمومي، واجب طاعة الرؤوس للرئيس في المهنة.

ب) الواجبات المتعلقة بأخلاقيات المهنة: الإلتزام بالسر المهني، السهر على حماية وأمن الوثائق الإدارية، المحافظة على ممتلكات الإدارة، عدم إستغلال النفوذ والرشوة والتحيز.

بالنسبة لإلتزامات المستخدم وحقوقه، فإن التزماته تجاه العمال والموظفين هي تلبية أو توفير حقوقهم، أما عن حقوق المستخدم فهي عبارة عن واجبات العمال والموظفين تجاه المنظمة وتجاه بعضهم البعض.

<sup>1</sup>-هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الاجنبية، الطبعة الثالثة، دار هومة للطباعة و النشر، 2013، الجزائر، ص ص، 290-293.

**الفصل الثاني:**

**الأساليب الإدارية الحديثة**

**لتطوير الموارد البشرية**

يشير مصطلح إدارة الموارد البشرية إلى إختيار وتطوير وتنمية وإستقطاب، وتقييم، ومكافأة، وإدارة أعضاء المنظمة من الأفراد أو جماعات العمل، وبهذا فهو يتضمن تصميم وتطبيق أنظمة التخطيط والإختيار وتنمية المهارات البشرية، وإدارة المسارات الوظيفية، وتقييم الأداء، والتعويض وتسهيل علاقات العمل، ولبلوغ هذه الأهداف يجب إتباع أساليب إدارية حديثة من أجل تطوير الموارد البشرية داخل المنظمة.

نتطرق في هذا الفصل إلى إستراتيجية تحديد الأهداف المراد بلوغها من طرف المنظمة في (المبحث الأول)، أما في (المبحث الثاني) نبين آليات التطوير الوظيفي، من تقنيات إدارية حديثة في إطار تسيير الموارد البشرية، وخاصة الإدارة الإلكترونية.

### المبحث الأول: إستراتيجية تحديد أهداف الإدارة

يتم تحديد أهداف الإدارة أو المنظمة عن طريق التخطيط الإستراتيجي الذي يسهم في صياغة الأهداف العامة وتقسيمها إلى أهداف محددة تصاغ بدقة، وتنفذ في فترة زمنية محددة وفق أهداف مرسومة أخذت بالإعتبار الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لرسم إطار عمل واضح المعالم، ومن أجل توضيح هذه الإستراتيجية سنتناول في (المطلب الأول)، عملية التنبؤ بما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية، وفي (المطلب الثاني) تطوير القدرات الفنية والتقنية للموظفين والعمال.

#### المطلب الأول: التنبؤ بإحتياجات المنظمة من الموارد البشرية

يمكن القول أن الحاجة إلى التخطيط نشأت أساسا من خلال أن جميع المنظمات تقريبا تعمل في بيئات مختلفة وداخل كل بيئة عوامل متغيرة مثل (التغير التكنولوجي، التغير في السياسات الحكومية، الموارد البشرية والطبيعية، المعايير والاتجاهات الإجتماعية داخل المجتمع، التغيرات الإقتصادية)، والتخطيط يركز على رشد الأداء ويسعى إلى تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد.

وبناء على ما سبق ذكره سنتناول في (الفرع الأول) تخطيط الموارد البشرية، وفي (الفرع الثاني) أهداف تخطيط الموارد البشرية.

## الفرع الأول: تخطيط الموارد البشرية

يتضمن التخطيط تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها خلال فترة زمنية مستقبلية، وكذلك السياسات والأنشطة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، ويبقى العنصر البشري أهم الموارد التي يجب على كل منظمة تأمينها، ويعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه: "عملية التنبؤ بعدد ونوعية الموارد البشرية اللازمة للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في المكان والوقت المناسبين لتأمين تنفيذ المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية"<sup>1</sup>، وهو عملية ربط الإحتياجات المستقبلية مع العرض المحتمل للموارد البشرية، آخذا بعين الإعتبار الوضع الحالي والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة<sup>2</sup>.

للتخطيط أهمية بالغة، فهو يساعد المنظمة في تحديد إحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، ويساعد على إظهار نقاط الضعف للموارد البشرية في المنظمة مما قد يتطلب تدريبها والرفع من قدراتها، يهيئ المنظمة لمواجهة أية تغيرات أو إنعكاسات قد تحدث في مستوى العمل، يساعد على التأكد من حسن توزيع وإستخدام المنظمة لمواردها البشرية في أماكنها المناسبة<sup>3</sup>، وعرف تخطيط القوى البشرية على أنه إستراتيجية الحصول على القوى البشرية وإستخدامها في المنظمة، وعرف كذلك بأنه عملية التأكد من توافر الكمية والنوعية الصائبة من القوى البشرية في المكان والزمن الملائم والقيام بما هو مطلوب من أعمال<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005 الاردن، ص 111 .

<sup>2</sup> -موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 70.

<sup>3</sup> -عمر الطروانة، المرجع السابق، ص 113.

<sup>4</sup> -المرجع نفسه، ص 112.

## أولاً-المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

يعد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بمثابة نموذج لدعامات مخطط التسيير السنوي للموارد البشرية، ينجز من طرف الهيئات والإدارات المسيرة، وذلك بمجرد تحديد وتقدير المناصب المالية، ويتم إخضاعه لمصادقة مصالح الوظيفة العمومية، ومصالح المديرية العامة للميزانية<sup>1</sup>، وفي إطار تحسين الأداء الأمثل للمؤسسات والإدارات العمومية، لا سيما عن طريق إدخال تقنيات حديثة لتسيير الموارد البشرية بنجاعة وفعالية أكثر، تم إستحداث المرسوم التنفيذي رقم 95-126 مؤرخ في 29 أبريل 1995<sup>2</sup>، عوض إجراءات التأشير المسبقة التابعة لمصالح الوظيفة العمومية، إجراء جديد وهو الرقابة اللاحقة لمطابقة قرارات التسيير الخاصة بالحياة المهنية للموظفين، والهدف من هذا الإصلاح يعود إلى ضمان إيجاد أدوات لعقانة تعداد المستخدمين وبروز وتطور نظام تقديري لتسيير الموارد البشرية وكذلك إعادة الإعتبار للمسيرين لممارسة إختصاصاتهم كاملة.

تم إصدار التعلية رقم 240 المؤرخة في 27 ماي 1995<sup>3</sup>، تتعلق بكيفيات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي 95-126، لتبين كل من أهداف الإجراءات الجديدة لمراقبة مصالح الوظيفة العمومية في مجال تسيير الموارد البشرية، ودعائم المراقبة التي تخص (إعداد

<sup>1</sup>-سعيد مقدم، المرجع السابق، ص 343.

<sup>2</sup>-مرسوم تنفيذي رقم 95-126، مؤرخ في 29 ذي القعدة 1415، الموافق ل 29 أبريل 1995، يعدل ويتم المرسوم 66-146 المؤرخ في 2 يونيو 1966، المتعلق بتقرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين ونشرها، الجريدة الرسمية، العدد 26، صادر بتاريخ 09 ذي الحجة 1415.

<sup>3</sup>-التعلية رقم 240، المؤرخة في 27 ماي 1995، المتعلقة بكيفيات تطبيق المرسوم التنفيذي 95-126، المؤرخ في 29 أبريل 1995.

المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية)، والميكانيزمات الإدارية لإجراءات المراقبة اللاحقة، وعملية التدقيق من طرف مصالح التوظيف العمومي.

### ثانياً: إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وهيكلته

1. إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية : يعد من دعائم مراقبة الوظيفة

العمومية لتسيير الموارد البشرية، حيث يتعين على كل مؤسسة أو إدارة عمومية إعداد هذا المخطط، يوضح عمليات التسيير المقرر إنجازها خلال السنة المالية فيما يخص (التوظيف-الترقية-حركة المستخدمين-التكوين-الإحالة على التقاعد)، وتتم المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ثم يحرر محضر من طرف مصالح التوظيف العمومي يتضمن نتائج الإجتماع وقرار المصادقة عليه أو عند الإقتضاء الملاحظات أو التحفظات المعرب عنها، بعد ذلك ترسل نسخة من المخطط المصادق عليها نهائياً في ظرف ثمانية أيام من مصالح التوظيف العمومي إلى المراقب المالي أو المحاسب العمومي حسب الحالة.

2. هيكل المخطط السنوي: طبقاً للمرسوم التنفيذي 95-126، يتكون المخطط السنوي

لتسيير الموارد البشرية من ثلاثة عشرة جدولاً، ينقسم إلى ثلاث أجزاء هي:

(أ) الجزء الأول:

يتكون من الجدول رقم 01 إلى الجدول رقم 03



يعدنا بمعلومات عن الإطار القانوني والإستشاري المكلف بتطبيق المخطط التوقعي، ويتضمن هيكل تعداد المستخدمين إلى غاية 31 ديسمبر من السنة الفارطة<sup>1</sup>، إحصاء لكافة لجان المستخدمين ولجان الطعن، القرارات المتعلقة بالإمتحانات والمسابقات المنصوص قانوناً<sup>2</sup>.

### ب) الجزء الثاني:

يتكون من الجدول رقم 04 إلى الجدول رقم 07

يحتوي على مختلف عمليات تسيير الموارد البشرية المتوقعة (المناصب المالية النظرية والمشغولة والشاغرة)، رزنامة تلخيصية لعمليات التسيير التوقعي للموارد البشرية، توقعات الإحالة على التقاعد (عدد الموظفين والتاريخ التوقعي للإحالة)، مخطط توقعي للتنظيم والتكوين وتحسين المستوى سواء كان تكوين داخلي أو خارجي (يحتوي عدد المتكويين ومدة التكوين).

### ج) الجزء الثالث:

يضم الجداول من رقم 08 إلى 13

يضم حركة المستخدمين، موقوف إلى غاية 31 ديسمبر من كل سنة ماضية (التعداد الحقيقي، الإلتحاق والخروج من المؤسسة أو الإدارة العمومية، المجموع العام للمستخدمين بعد الحركة)، حوصلة الأعوان المتعاقدين والمؤقتين، بطاقة مراقبة عمليات التوظيف على

<sup>1</sup>- فثيت أبو بكر، مخطط تسيير الموارد البشرية، دورة تكوينية لفائدة إطارات وزارة التكوين المهني والتمهين في مجال تسيير الموارد البشرية، من 05 أبريل 2008 إلى 25 جوان 2008، ص ص، 14-15.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 16.

أساس المسابقات أو الشهادة أو الإختبار مع تواريخ إجراء الإمتحانات ومحاضر النجاح النهائي، بطاقة مراقبة عمليات التوظيف على أساس التأهيل وعلى أساس الترقية وعلى أساس قائمة التأهيل، بطاقة مراقبة عمليات التوظيف على أساس التكوين وبين السلك والرتبة مع ذكر كل التفاصيل مثل عدد المناصب المفتوحة وإشهار فتح المسابقات وعدد المرشحين المسجلين...إلخ، بطاقة مراقبة عمليات التوظيف مع ذكر الأسلاك والرتب<sup>1</sup>.

تبعاً للمادة 6 مكرر 1 من المرسوم التنفيذي 126/95<sup>2</sup> تنص على أنه "في إطار تسيير مسار الحياة المهنية للموظفين والأعوان العمومية في الدولة يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية أن تعد مخططاً سنوياً لتسيير الموارد البشرية تبعاً للمناصب المالية المتوفرة ووفقاً للأحكام الأساسية والتنظيمية المعمول بها"، وإضافة إلى ذلك نشير إلى هناك نصوص أخرى تتعلق بالمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

### الفرع الثاني: أهداف تخطيط الموارد البشرية

يهدف تخطيط الموارد البشرية إلى المساعدة على تحديد وتخطيط إحتياجات المنظمة المستقبلية من حيث الكم والنوع، كما يساعد على تهيئة المنظمة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، ويظهر نقاط القوة والضعف في نوعية وأداء العاملين، مما يؤثر في

<sup>1</sup> - فشيبت أبو بكر، المرجع السابق، ص ص، 17-19.

<sup>2</sup> -مرسوم تنفيذي رقم 95-126، مؤرخ في 29 ذي القعدة 1415، الموافق ل 29 أبريل 1995، يعدل ويتمم المرسوم 66-146 المؤرخ في 2 يونيو 1966، المتعلق بتقرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين ونشرها، الجريدة الرسمية، العدد 26، صادر بتاريخ 09 ذي الحجة 1415.

النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كاللدريب والتطوير وكذا إشباع رغبات وأهداف كل من المنظمة والفرد<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: تنمية القدرات الفنية والتقنية للموظفين

من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية تنمية وتطوير قدرات الموظفين، فهي تهدف إلى تحسين مستوى الأداء لدى العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الفنية والإدارية والسلوكية ويشكل اللدريب فيما بعد عائدا للمنظمة.

نظرا لأهمية وظيفة اللدريب، سنحاول تعريف هذا الأخير وإبراز أهميته وفوائده في (الفرع الأول)، أما في (الفرع الثاني) سنبين أساليب اللدريب وأنواعه.

#### الفرع الأول: اللدريب

اللدريب عبارة عن برامج مخططة ومنظمة تمكن العاملين من النمو في مهنتهم والتمكن من مهاراتها، حيث يحصلون على خبرات معرفية تزيد من طاقاتهم وتحسين أداءهم الوظيفي، وعرفه آخرون بأنه "ذلك الإجراء المنظم الذي من شأنه زيادة معلومات ومهارات الأفراد لتحقيق هدف معين"، ويرى البعض الآخر أن "اللدريب هو العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارات أو قدرة أو أفكار وآراء لازمة وأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد"، ويرى البعض الآخر أنه "المنهج لتحقيق أهداف تنظيمية، وأنه التأقلم مع العمل وهو ما يقدم للفرد من معلومات معينة أو مهارات أو إتجاهات ذهنية

<sup>1</sup> - أحمد مخلوف، الإتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الأعمال، تخصص معايير محاسبة دولية، جامعة الجزائر.

لازمة"<sup>1</sup>، وللحصول على الحد الأعلى من التدريب وفرد ماهر له مستوى عال من الكفاءة، يجب توفر عدة وسائل مهمة وهي: المدرب الماهر علمياً والمعد عملياً، ووجود متدرب مهياً نفسياً للإقبال على التدريب وله رغبة تحضيرية وخطة سليمة ومتكاملة لتدريبه، ومدعمة بوسائل سمعية بصرية<sup>2</sup>.

### أولاً: أهمية التدريب

يهتم التكوين بشكل أساسي بتكثيف إمكانات الفرد الذهنية والعضلية مع متطلبات المنصب حالياً ومستقبلاً، وما يزيد أهمية التكوين وأولويته ظهور وإستحداث مهن جديدة تتطلب مهارات خاصة، والتطور المتسارع جداً في التكنولوجيا المستخدمة والحواسيب والبرامج والإستفادة من الفرص التي يعرضها المحيط وتفاذي المخاطر، والتكوين في قلب كل إصلاحات إقتصادية وإجتماعية وكل سياسة طموحة لتثمين وتنمية الموارد البشرية مرتبطة بسياسة طموحة للتكوين، توسع من مدارك العمال والموظفين وتنمي مهاراتهم وتفجر طاقاتهم وتزيد من نسبة إندماجهم، وكذلك تضمن التجديد في الأفكار والإبداع في التسيير<sup>3</sup>.

تبرز أهمية التكوين في رفع قدرات الموارد البشرية والوصول بها إلى المعايير المطلوبة من خلال رفع مهاراتها ومعارفها، وهو وسيلة لتكيف الفرد مع المتغيرات الجديدة في طرق

<sup>1</sup> -نقلا عن رافدة الحريري، المرجع السابق، ص 107.

<sup>2</sup> -عبد عزالدين، عملية تدريب الموظف العام في الجزائر، بحث للحصول على شهادة ماجستير في القانون، فرع الإدارة والمالية، جامعة الجزائر، كلية الحقوق، 2001-2002، ص 9.

<sup>3</sup> -ابراهيم عبد الله و حميدة المختار، دور التكوين في تثمين و تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، فيفري 2005، ص 13.

العمل وكيفية استخدام الأنواع الجديدة من الآلات والمعدات، وكذلك في إشباع حاجات المنظمة المستقبلية من المعارف والمهارات ضمن إطار إستراتيجية المنظمة الكلية<sup>1</sup>.

هذا ما نصت في نص المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 96-92<sup>2</sup> "يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية إعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات..."، وتم التطرق في هذا القانون إلى شروط الإلتحاق بالتكوين وكيفيات تنظيمه ومدته، وهذا مما يوحي إلينا أن هناك أهداف مسطرة من طرف الإدارة تسعى إلى تحقيقها عن طريق التكوين.

### ثانيا: الآثار الإيجابية للتكوين

يفرز التكوين جملة من الفوائد إذا ما وضع في إطاره الصحيح، وتساهم مباشرة في تحقيق الأهداف المرسومة من قبل الإدارة العامة، ولضمان إستمرار المنظمة وإستقرارها ورفع مؤشر من مؤشرات التنمية البشرية في المجتمع، وتظهر الفوائد على عدة مستويات، وهي بالنسبة للمنظمة، بالنسبة للفرد، وبالنسبة لعلاقات الأفراد فيما بينهم وبين الإدارة.

1. بالنسبة للمنظمة: يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم، ويحسن المناخ التنظيمي والإجتماعي ويدعم إنشاء أحسن صورة عن المنظمة، يحسن العلاقات بين الإطارات ومرؤوسيهم ويعمل على تحصيل المعارف، يساعد على فهم ووضع السياسات التنظيمية ويحسن فعالية المنظمة في إتخاذ

<sup>1</sup>-مدوري نورالدين، المرجع السابق، ص 114.

<sup>2</sup>-مرسوم تنفيذي رقم 96-92، مؤرخ في 3 مارس 1996، يتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية، العدد 16، صادر بتاريخ 6 مارس 1996.

- القرارات وحل المشاكل<sup>1</sup>، يطور العمال بالنسبة للترقية من الداخل ويطور مهارات القيادة ويسهل تسيير النزاعات ويسمح بالرقابة على الضغوطات المتعددة.
2. بالنسبة للفرد: يساعد الفرد على إتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفاعلية أكثر ويشجع النمو الشخصي والثقة بالنفس، تحسين الرضا بالعمل وتوليد الشعور الجيد حتى يكون معروفا، يسمح بالتدرج في إنجاز الأهداف الشخصية وتحسين مهارات التفاعل، يساعد الفرد على تطوير مهارات الإتصال شفويا وكتابيا وطرده الخوف المرتبط بالمهام الجديدة<sup>2</sup>.
3. بالنسبة لعلاقات الأفراد فيما بينهم وبين الإدارة: يحسن الإتصال بين المجموعات والأفراد، يعمم الإعلام في برنامج العمل وفي القوانين والنظم الحكومية، وفي السياسات الإدارية، ينمي التلاحم بين المجموعات ويشكل مناخا جيدا من أجل التمهين والتنسيق ورسم إتجاه المنظمة<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: أساليب التدريب وأنواعه

يعتمد التدريب أو بمعنى آخر التكوين على عدة طرق، وذلك حسب متطلبات المنظمة، كما أن له عدة أنواع.

<sup>1</sup> - ابراهيمي عبد الله و حميدة المختار، المرجع السابق، ص 3.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 5.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 5.

## أولاً: أساليب التدريب

من بين أساليب التدريب في أغلب المنظمات نجد أسلوب النقاش، أسلوب دراسة الحالات، وأسلوب لعب الأدوار، المباريات الإدارية، التمرير على الأعمال، وأسلوب المحاضرة.

1. أسلوب النقاش: هذا الأسلوب يعتمد على وجود مدرب ديناميكي يسمح بمناقشة المتدربين ويشجعهم على طرح الأسئلة، وكذلك بين المتدربين أنفسهم.
2. أسلوب دراسة الحالات: هو أسلوب شائع الإستخدام في التدريب، يتمثل في أن المدرب يختار الحالات التي تعرض للمناقشة، بدلاً من إقترحها من طرف الحاضرين، وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حلول معينة صحيحة للحالات المستخدمة، وذلك عن طريق تشجيع المتدربين على الملاحظة ومعرفة الأسباب المؤدية إلى خلق المشكلة<sup>1</sup>.
3. طريقة لعب الأدوار: يبدأ المدرب بطرح حالة على المتدربين ثم يوزع أدوار جاهزة لهذه الحالة على بعضهم ليتصرفوا وفقاً لهذه الحالة، مثلاً إعطاء دور لشخص يلعب دور المدير ولشخص آخر دور المرؤوس، حيث يتصرف كل منهم وفقاً لمقتضيات دوره، والهدف من هذه الطريقة هو الزيادة من تفهم كل فريق للفريق الآخر بطريقة أفضل، حيث يعرف محدد السلوك الحقيقي في العمل، وذلك ما يساعد في توسيع مدارك المتدربين وإزالة سوء الفهم الذي قد يكون لديهم.
4. أسلوب المباريات الإدارية: توزع الأدوار على المتدربين ووضع قواعد لهذه الأدوار، والهدف هو تنمية التفكير العلمي وإحتساب النتائج عند كل خطوة أو إتخاذ

<sup>1</sup> - شنوفي نورالدين، المرجع السابق، ص 75.

القرارات، وبالتالي فهذه الألعاب هي بمثابة تمارين لأخذ القرارات المتسلسلة على أساس نموذج نشاط المؤسسة، ولهذه الطريقة عدة مزايا منها، تمكين المشاركين من التفكير والتقدير، محاكاة المراحل المختلفة لأخذ القرار، تنمية قدرات العاملين في مجال السياسات الإدارية والإستراتيجية للمؤسسة.

5. أسلوب التمرير على الأعمال: هو إنتقال الأفراد من وظيفة إلى أخرى، يهدف إلى توسيع أكثر للتداخل الموجود بين مختلف المناصب داخل المؤسسة، وتكون لديهم نظرة شاملة حول المؤسسة.

6. أسلوب المحاضرة: عملية توصيل المعلومات والبيانات من المحاضرة إلى الدارسين، بشكل يتم إعداده مسبقاً، وهو أسلوب مهم جداً وناجح، حيث أن موضوع التكوين يتطلب ضرورة دراسة وتحليل بعض النواحي الفلسفية أو الأفكار المستخدمة أو النظريات المعمول بها، مثل التدريب الفني وتدريب طبقة المديرين<sup>1</sup>.

### ثانياً: أنواع التدريب

تختلف أنواع التدريب حسب المعيار الذي يأخذ أساساً لتصنيف تلك الأنواع وهي:

1. التدريب حسب عدد المتدربين وينقسم إلى نوعين هما:

(أ) التدريب الفردي وذلك لتطوير مهارات وقدرات الفرد المتدرب، ويكون المدرب في الغالب فرداً.

(ب) التدريب الجماعي وهو تدريب مجموعة من الأفراد في آن واحد، في مراكز تدريبية متخصصة أو كتدريب مجموعة من الإداريين أو الفنيين.

<sup>1</sup>-شونفي نورالدين، المرجع السابق، ص ص، 76 - 77.



## 2. التدريب حسب مكان التدريب:

(أ) في موقع العمل ذاته: تتم عملية التعلم في موضع العمل نفسه وأثناء مزاوله المتدرب لعمله، أي خلال وقت العمل الرسمي، حيث تكون المادة التعليمية عبارة عن توجيهات وإرشادات يقدمها المدرب لتكسب منه الخبرة والمهارة، ويمارس هذا النوع من التدريب إما الرئيس المباشر الذي تتوقف نجاح هذه العملية على خبرته ونيته الصادقة في نقل المهارات، أو يمارس عن طريق الزميل ذي الخبرة الوظيفية الذي تكون خبرته في العمل عالية.

(ب) خارج مكان العمل: يتم ذلك في بعض المستويات العالية من المهارات، حيث تلجأ المؤسسة إلى تهيئة ظروف خارج مكان العمل مماثلة لظروف العمل داخله لإكتساب المتدرب المهارات المطلوبة بأفضل طريقة وأقل تكلفة<sup>1</sup>.

## 3. التدريب حسب تاريخ التعيين في المنظمة:

يمكن تحديد نوعين من التدريب هما:

(أ) تدريب الموظف الجديد الذي يلتحق بالعمل لأول مرة وذلك لغرض تهيئته وتعريفه بالعمل الجديد الذي أصبح مسندا إليه<sup>2</sup>.

(ب) تدريب الموظفين القدامى قصد تزويدهم بالمعلومات والمهارات التي يحتاجونها لممارسة أعمالهم وتنمية مهاراتهم وكفاءاتهم ومتابعة التطور التكنولوجي.

## 4. التدريب حسب فئة العاملين:

<sup>1</sup> - مدوري نورالدين، المرجع السابق، ص 118.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 118.

أ) التدريب الإداري الذي يختص بتدريب الرؤساء وتمييزهم في مختلف المستويات الإدارية المباشرة والوسطى والعليا، وذلك على عملية الإشراف والتوجيه والإتصال وإتخاذ القرارات...إلخ.

ب) التدريب الصناعي وذلك لزيادة مهارات الأفراد أو العمال الصناعيين وقدرتهم على العمل<sup>1</sup>، خاصة مع التطور التكنولوجي والمكننة الجديدة.

### المبحث الثاني: آليات التطوير الوظيفي

حدثت تطورات كبيرة في مفاهيم الإدارة المعاصرة وهذه التطورات تعتبر نقلة فكرية، أوجدت بناءا فكريا جديدا تستهدف به الإدارة الحديثة في صراعها من أجل البقاء، ويتلخص ذلك في التحول إلى المبادئ الإدارية الحديثة المرنة والمتغيرة باستمرار، والتحول إلى العمليات الإلكترونية والتقنية الرقمية، وكذلك التحول إلى التفكير الإستراتيجي والإبتكار وتنمية القدرات الرئيسية، وكان لهذه التحولات في الإدارة المعاصرة تأثيراتها الواضحة على مفاهيم إدارة الموارد البشرية بدرجة واضحة.

نبرز التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية من خلال عملية التوظيف وإدارة الأجور والرواتب في (المطلب الأول)، ونتطرق إلى الإدارة الإلكترونية في (المطلب الثاني).

### المطلب الأول: التوظيف وإدارة الرواتب والأجور

من أنشطة إدارة الأفراد عملية التوظيف وإدارة الرواتب والأجور والتعويضات، وعملية التوظيف تمر بعدة مراحل بدءا بالإستقطاب ثم مرحلة الإختيار وأخيرا التعيين في منصب

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 119.

العمل، وإدارة الرواتب والأجور تكون بعد عملية التوظيف والبدء في العمل، فالأجور تمثل مصدرا هاما لمعيشة الأفراد ومقدرتهم على توفير إحتياجاتهم المالية لأنفسهم ولأسرهم، فتقوم إدارة الموارد البشرية بتحفيز العمال والموظفين عن طريق التعويضات والمكافآت من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وعليه سنتطرق في (الفرع الأول) إلى عملية التوظيف، أما في الفرع الثاني (نظام الأجور والرضا الوظيفي).

### الفرع الأول: التوظيف

أولى المنظرون السياسيون عناية بالغة بالمعايير والأسس الواجب إتباعها لإختيار أفضل الموظفين وأكفئهم لشغل المناصب المتناسبة مع كفاءتهم ومؤهلاتهم، ونلمس هذا الإهتمام على الصعيد الدستوري والقانوني، حيث نجد أن أغلب الدول بما فيها الجزائر نصت في دساتيرها على أن الوظائف العمومية حق لكافة المواطنين، تطبق على قدم المساواة، التعديل الدستوري 2016<sup>1</sup> (المادة 63 والمادة 69 منه)<sup>2</sup>، وهذا ما تم تجسيده على مستوى كل النصوص القانونية المتعلقة بعلاقات العمل.

تعد عملية التوظيف من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة من أجل تحديد حاجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا، فلا بد لإدارة الموارد البشرية أن تقوم بعملية التوظيف وهي إجراءات الحصول على الموارد البشرية الفاعلة وذلك بجلب عدد من الكفاءات

<sup>1</sup> - القانون رقم 01-16، مؤرخ في 26 جمادى الأولى 1437، الموافق ل 06 مارس 2016، يتضمن التعديل الدستوري، الجريدة الرسمية، العدد 14، صادر بتاريخ 27 جمادى الأولى 1437، الموافق ل 07 مارس 2016.

<sup>2</sup> - المادة 63 من التعديل الدستوري 2016 "يتساوى جميع المواطنين في تقلد المهام والوظائف في الدولة دون أية شروط أخرى غير الشروط التي يحددها القانون... إلخ"  
-المادة 69 من نفس التعديل الدستوري "كل المواطنين الحق في العمل،... إلخ"

التي من الممكن أن تؤدي الأعمال بفاعلية، ومن الضروري مراعاة طبيعة سوق العمل مثل توفر المهارات<sup>1</sup>، ولإشارة فإن التوظيف يختلف من حيث الجهة الموظفة، سواء كان عن طريق العقد أو عن طريق التعيين في مناصب حكومية، فالإلتحاق بالوظيفة العمومية يختلف عنه بالنسبة للمؤسسات العامة.

يخضع الإلتحاق بالوظيفة العمومية إلى مبدأ المساواة ومبدأ الجدارة كما نص عليه الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، وفيما يخص مبدأ المساواة فذلك ما أكد عليه الدستور الجزائري كما ذكر سابقا، وكذا المادة 74 من الأمر 03-06 التي نصت صراحة على أنه "يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الإلتحاق بالوظائف العمومية".

مبدأ الجدارة فهو إختيار أفضل الموارد البشرية القادرة على تحمل مسؤولياتها، حيث عرفت الجدارة أنها (أسلوب إختيار الموظفين العاملين والإحتفاظ بهم على أساس الصلاحية والجدارة<sup>2</sup>، وهذا المبدأ تناولته المادة 26 من الأمر 66-133 على "أن يتم التوظيف تبعا لإحدى الكيفيتين، إما مسابقات عن طريق الإختبارات أو مسابقات عن طريق الشهادات"، وتنص المادة 80 من الأمر 03-06 على أنه "يتم الإلتحاق بالوظائف العمومية عن طريق -المسابقة على أساس الشهادات -المسابقة عن طريق الإختبار - الفحص المهني -التوظيف المباشر يخص المترشحين الذين تابعوا تكويننا متخصصا"، أما

<sup>1</sup> -يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية (قضايا معاصرة في الفكر الإداري)، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 01، 2015، ص 68.

<sup>2</sup> -عديلة عبد الكريم، التوظيف في المؤسسة العامة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون اداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص 29.

التوظيف في باقي القطاعات الخاصة أو التي لا تخضع لقانون الوظيفة العمومية فيخضع لقانون العمل والقوانين الداخلية للمؤسسات.

ومن شروط التوظيف ما يلي:

(1) شروط التوظيف في الوظيفة العمومية: تناولها الأمر 06-03 المتعلق بالوظيفة

العمومية وهي:

(أ) مبدأ المساواة.

(ب) الجنسية الجزائرية والتمتع بالحقوق المدنية، أن لا تحمل شهادة السوابق العدلية ملاحظات تتنافى مع الوظيفة المراد الإلتحاق بها، الوضعية القانونية تجاه الخدمة الوطنية، توفر شرط السن (لا يقل عن 18 سنة)، القدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة.

(ت) مبدأ الجدارة: وهو ما جاءت به المادة 80 من الأمر 06-03 السابقة الذكر.

(2) شروط التوظيف بباقي القطاعات والمؤسسات غير الوظيفة العمومية: فحسب القانون

90-11 المتعلق بعلاقات العمل فإنه يشترط العمر الأدنى للتوظيف 16 سنة ومبدأ

المساواة في الإلتحاق بالوظائف.

وعلى عكس الأمر 06-03 فإن المادة 21 من القانون 90-11<sup>1</sup> قد أجازت للمستخدم

توظيف العمال الأجانب، كما أن هناك بعض الشروط الخاصة ببعض المؤسسات ذكرت

في الإتفاقيات الجماعية لهذه المؤسسات.

<sup>1</sup> -المادة 21 "يجوز للمستخدم توظيف العمال الأجانب عندما لا توجد يد عاملة وطنية مؤهلة، وحسب الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول به". 57.

تمر عملية التوظيف على عدة مراحل من أجل نجاحها وهي (الإستقطاب، الإختيار، والتعيين).

### أولاً: مرحلة الإستقطاب

الإستقطاب هو الوظيفة الأولى في إدارة الموارد البشرية ونعني به عملية جذب وإستمالة وترغيب الأفراد القادرين على العمل بالألتحاق بالعمل في المنظمة، ويعرف أنه عملية الكشف عن المرشحين المحتملين لشغل الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المستقبل، حيث يكون الإستقطاب كحلقة وصل بين الراغبين في العمل وبين من يعرضون الوظائف<sup>1</sup>، وهو عملية تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم إختيار من بينهم الأفضل لشغل الوظائف، ويمكن تعريفه على أنه نشاط من شأنه جذب وتوفير الأفراد العاملين الأكفاء في المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة<sup>2</sup>.

إستقطاب الموارد البشرية يشير إلى نشاط تنظيمي المصمم بغرض التأثير في عدد الأفراد المتقدمين لشغل تلك الوظائف، ونوعيات الأفراد المتقدمين لشغل تلك الوظائف، إحتتمالات قبول الأفراد الملائمين للوظيفة لعروض المنظمة لشغلها<sup>3</sup>.

تتعدد مصادر الإستقطاب من منظمة إلى أخرى، ويقصد هنا التعريف بوسائل تجعل المنظمة قادرة على إستقطاب وتعيين أفضل العناصر، من هذه المصادر نجد:

### (1) الإستقطاب من المصادر الخارجية:

<sup>1</sup>-وفاء برهان برقاي، المرجع السابق، ص 139.

<sup>2</sup>- يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، المرجع السابق، ص 71.

<sup>3</sup>-سامح عبد المطلب، المرجع السابق، ص 120.

- أ) وسائل الإعلام المختلفة من راديو وتلفزيون وصحافة ولوحات إعلان، وذلك حسب نوع جهة العمل ودرجة ندرة الكفاءات المطلوبة.
- ب) مؤسسات التوظيف الحكومية والخاصة وهي التي تتولى مسؤولية التوفيق بين إحتياجات المنظمات ورغبات طالبي العمل.
- ت) الإتصال بالجامعات والمعاهد العليا بطلب من المنظمات لأسماء الخريجين المتميزين في تخصصات تحتاج إليها.
- ث) الإتصال بالمؤسسات المهنية كالنقابات والإتحادات المهنية وإعلامها بحاجتها إلى موظفين للعمل في هذه المؤسسات<sup>1</sup>.
- ج) هناك طريقة حديثة أصبح لها صدى واسع في الإستخدام لدى العديد من المنظمات، هي الإستقطاب الإلكتروني، وهو الطريقة التي يتم فيها الإعلان عن الوظائف الشاغرة لدى المنظمات لمحاولة إستقطاب أفضل العناصر البشرية من خلال إستخدام الأنترنت<sup>2</sup>.
- (2) الإستقطاب من المصادر الداخلية:

هو أن عملية الإستقطاب توجه إلى الموظفين من داخل المنظمة نفسها، ثم يتم إستقطابهم للعمل في وظائف أخرى داخل المنظمة أو نقلهم إلى فروع أخرى للمنظمة، وتستخدم إدارة الموارد البشرية لتعريف الموظفين بالوظائف الشاغرة في المنظمة

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص ص 135-136.

<sup>2</sup> - عبد المحسن احمد حاجي، ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ديسمبر 2010، ص 24.

عدة وسائل منها: وضع إعلان التوظيف في لوحة الإعلانات داخل المنظمة أو عن طريق البريد اليومي للموظفين أو الموقع الإلكتروني للمنظمة<sup>1</sup>.

### ثانياً: مرحلة الإختيار

بعد أن تتم عملية الإستقطاب الذي يعني أن يتقدم للمنظمة عدد كاف من المؤهلين الذين يمكن الإختيار من بينهم الأفضل لشغل الوظيفة الشاغرة، وهذه العملية يمكن أن تسند إلى المضمون الآتي:

هو إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة، وهذه المعلومات تكون دليلاً للمنظمة في إتخاذ القرار في قبول أو رفض المترشح، وتعرف بأنها عملية إنتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية لشغل وظائف شاغرة في المنظمة، وعملية الإختيار تتم وفق مبدأ الجدارة<sup>2</sup>.

عملية الإختيار هي السياسات والإجراءات لإختيار المرشح المناسب من بين عدد من المتنافسين على الوظائف الشاغرة سواء عن طريق مقابلات التوظيف أو الإختبارات الوظيفية<sup>3</sup>، وتتم عملية إختيار المتقدمين لشغل الوظيفة المعلن عنها بخطوات محددة هي:

(1) إستقبال طلبات العمل: وتأتي هذه الخطوة بعد عملية الإستقطاب، وتتم من خلال ملء المتقدم للعمل لإستمارة التقديم وإرسالها إلى المنظمة.

<sup>1</sup>-وفاء برهان برقاي، المرجع السابق، ص 142.

<sup>2</sup>- يوسف حبيب الطائي وهاشم فوزي العبادي، المرجع السابق، ص 71.

<sup>3</sup>- محمد زويد العتيبي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 93.



- (2) المقابلة الأولية: تتميز بقصر وقتها، وتركز على مظهر المترشح ومدى لياقته في التحدث، والتعرف على مستواه التعليمي وخبراته.
- (3) الإختبار: يحدد مدى التوافق المتوقع بين مؤهلات المتقدم للوظيفة ومتطلبات الوظيفة، والإختبار يكون قادرا على قياس ما يفترض قياسه، فإذا كان الإختبار يختص بقياس المهارة فيجب أن تكون نتيجة واضحة في التمييز بين المتقدمين.
- (4) الفحص الطبي: هو التأكد من صحة المتقدم للوظيفة، التي تمكنه من أداء عمله بنجاح، والتأكد من قدرته على التحمل وخلوه من الأمراض<sup>1</sup>.

### ثالثا: مرحلة التعيين

بعد إتخاذ القرار بتشغيل شخص ما، يتم الإتصال به لمراجعة متطلبات الوظيفة مثل: الراتب والفوائد النقدية وساعات العمل والفترة التجريبية، وإذا قبل المتقدم شروط التشغيل فيبرم عقد التشغيل، ويجب أن يوقع من قبل كل من المنظمة والموظف، والهدف من التعيين هو تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وقرار التعيين هو عقد بين المنظمة والفرد ولا يمكن فسخه إلا في حالة إخلاء معين بشروطه<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: نظام الأجور والرضا الوظيفي

يرى بعض الفقهاء على أنه يستخدم مفهوم الأجور عند التعويض على الجهد وكمية الإنتاج، أما مفهوم الرواتب فيستخدم عند تعويض العاملين على أساس الوقت<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>-رافدة الحريري، المرجع السابق، ص 96 .

<sup>2</sup>-يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، المرجع السابق، ص 73.

<sup>3</sup>-رافدة الحريري، المرجع السابق، ص 98.

تعتمد المنظمات على المورد البشري في تحقيق أهدافها فلذلك يجب عليها الإهتمام به وتحفيزه قصد بلوغ تلك الأهداف المرجوة، والعمل على إضفاء الإحساس بالرضا نحو وظيفته،لما له من دور في ذلك.

وعلى ضوء ما سبق ذكره سنتناول أولا الأجر والرواتب وثانيا الرضا الوظيفي، ثم نتطرق إلى التحفيز.

### أولا: الأجر والرواتب

تعد أنظمة الأجر والرواتب من بين الأنظمة التي لاقت إهتماما كبيرا من قبل المنظمات نظرا لتكاليفها التي تشكل أكبر نسبة مما تتحمله المنظمة، إضافة إلى أهميتها في الحفاظ على العمال والموظفين الأكفاء وإستقرارهم، وهي جزء من نظام التعويضات الإجمالية للموظفين والعمال، وتحديد الأجر أو الراتب المناسب لكل فرد هو من أهم مشاكل إدارة الموارد البشرية، لأن هذا التحديد يتطلب الأخذ بعين الإعتبار مجموعة من المعايير الحالية والمستقبلية نتيجة للتغير الطبيعي والتطور المستمر للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة<sup>1</sup>.

#### (1) أهمية الأجر والرواتب:

الأجر ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة ولل فرد والمجتمع (أ) بالنسبة للمنظمة:تمثل الأجر والرواتب عنصرا عاما من عناصر تكاليف المنظمات،وبالتالي فطريقة تحديد الأجر والرقابة عليها من أساسيات الإدارة التي تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتحقيق النفقات، ويجب توفر عنصر العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة، وتحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة، إذا فأهمية

<sup>1</sup>-شنوفي نورالدين، المرجع السابق، ص ص، 46 - 47.

الأجور بالنسبة للمنظمة تكمن في أنها وسيلة المنظمة للإبقاء على أفضل الكفاءات وجذبها.

(ب) بالنسبة للأفراد: تعتبر الأجور قوة شرائية يستطيع من خلالها الفرد إشباع حاجياته المختلفة، سواء كانت حاجيات أساسية لمعيشته أو شعوره بالأمان أو الاندماج في العلاقات الإجتماعية، والشعور بالتقدير والإحترام والإعتراف بالمكانة من قبل المنظمة، وكذلك يعتبر الأجر من أكثر العوامل حساسية بالنسبة للأفراد والمجتمع، وتتبع أهمية الأجر بالنسبة للفرد على عدة ظواهر في مقدمتها المركز الإجتماعي ومستوى الحياة المادية له، والشعور بالأمن الإقتصادي<sup>1</sup>.

(ت) بالنسبة للمجتمع: تعتبر الأجور والرواتب التي تدفع للأفراد في المجتمع ذات أهمية أيضا بالنسبة للمجتمع ككل، وذلك للعديد من الأسباب من بينها تحديد المستوى المعيشي لهم في هذا المجتمع، وبالتالي فهي تحدد درجة الرضا الذي يعيشه هذا المجتمع، وفي حال كانت الأجور مرتفعة يساعد ذلك على الإدخار الذي من الممكن أن يساهم في الإستثمار مما ينعكس على الإقتصاد الوطني، كما أنه يمكن فرض ضرائب على دخول الأفراد في المجتمعات التي تكون فيها مستويات الأجور مرتفعة، فمن خلال الأجور يمكن للمجتمع أن يحافظ على الأيدي العاملة الخبيرة و الجيدة،

<sup>1</sup>- احمد حمزة مصطفى زيد، مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في إستدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2010، ص 26.

وهي تساهم بشكل كبير في تحسين حركة البيع و التبادل في الأسواق، وبالتالي تنشيط عملية الإستهلاك<sup>1</sup>.

## (2) - طرق دفع الأجور :

مهما اختلف نشاط المنظمة، توجد ثلاث طرق لدفع الأجر وهي:

(أ) الأجر على أساس الزمن: هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها إستعمالا في دفع الأجور، حيث يتم الدفع على أساس الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في العمل، كالساعة أو اليوم أو الشهر أو السنة، وتتميز هذه الطريقة بسهولة تطبيقها، إذ لا تحتاج إلى عمليات حسابية كثيرة، كما تشعر الأفراد بالاطمئنان والراحة النفسية نظرا لأنها تضمن للفرد الحصول على أجر ثابت لا يتغير بتغير إنتاجه، وتستخدم هذه الطريقة في عدة حالات أهمها صعوبة تحديد كمية الإنتاج لكل فرد، كأعمال الصيانة مثلا.

(ب) الأجر على أساس الإنتاج: يتم الدفع بناء على أساس الإنتاج المحقق، وهذه الطريقة قابلة للتطبيق في المنشآت الإنتاجية، حيث يحدد سعر الوحدة المنتجة تمهيدا لحياب الأجر، وذلك بضرب عدد الوحدات المنتجة في سعر الوحدة مباشرة، وتشكل هذه الطريقة وسيلة للأفراد لزيادة دخلهم عن طريق زيادة إنتاجهم، حيث يرتبط الأجر بالإنتاج، إضافة إلى أنها تحقق جوا من المنافسة بين الأفراد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور و أثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2003-2004، ص 14.

<sup>2</sup>-سومر أديب ناصر، المرجع السابق، ص ص 17-18.

ت) نظام الأجور التشجيعية: تختلف هذه الطريقة عن الطريقتين السابقتين، فهي تهدف إلى تشجيع الأفراد لتحسين أدائهم في العمل لزيادة إنتاجهم، وهذه الطريقة تشمل على بعض الخصائص من كلتا النظامين المذكورين سابقاً، وهي تقوم على مجموعة من الأسس أهمها (تحديد زمن معياري ومعدل معياري للإنتاج، الدفع على أساس المعدل المعياري للإنتاج، الدفع على أساس إعطاء أجر إضافي تشجيعي للأفراد الذين يتجاوزون المعدل المعياري للإنتاج).

يؤثر على نظام الأجور عدة عوامل، كالعرض والطلب على الأيدي العاملة في سوق العمل، القوانين واللوائح الحكومية، المستوى السائد للأجور، قدرة المنظمة على الدفع، والنقابات العمالية<sup>1</sup>.

### ثانياً: الرضا الوظيفي

الإدارة التي ترغب في إنتقال أعوانها من مجرد الحياض البسيط أو غياب الشعور بعدم الرضا إلى مستوى أعلى من الرضا والإستعداد الدائمين، هي مطالبة بالتركيز على مضمون المهام وعلى عوامل التحفيز في محيط العمل وتشجيعهم لمزيد من الفعالية، وهي العوامل التحفيزية التي تتجسد في جملة من المؤشرات منها: الأجر، التعويضات، وتوفير أحسن الشروط المادية والإجتماعية للعمل ومن أجل تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة، فالمجهود المعتبر الذي يبذله العامل أو الموظف ينبغي الاعتراف به وتثمينه، كما جاء به القانون

<sup>1</sup>-سومر أديب ناصر، المرجع السابق، ص 19.

الأساسي للوظيفة العمومية في المادة 98(كمنح الأوسمة التشريفية والمكافآت)، لا سيما بالنسبة للأسلاك النشيطة كالحماية المدنية والأمن الوطني<sup>1</sup>.

يعرف الرضا الوظيفي بأنه "عاطفية إنفعالية إيجابية أو سارة، ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية، وينتج الرضا عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة"، ويعرف على أنه "مسألة فردية وتوصف على أنها مشاعر العامل أو المدير نحو عمله أو شعور الرضا بهذا العمل"<sup>2</sup>، وعرف بأنه مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به<sup>3</sup>.

يتميز الرضا الوظيفي بأهمية بالغة تتمثل في المحافظة على الرصيد الإستثماري البشري والفني والخبرات للمنظمة من التسرب والضياع، وتقديم أفضل ما عند الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة، وكذلك زيادة مستوى الأداء وإرتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة درجة التعاون بينهم، وكذا تنمية الفكر الإبتكاري في مجال العمل وإنخفاض الإتجاهات السلبية بين العاملين بشكل عام<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>-سعيد مقدم، المرجع السابق، ص ص 230-231.

<sup>2</sup>-عائشة جعفري، ندى قبلة، واقع إدارة التغيير و اثرها على السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر اكاديمي، تخصص إدارة اعمال مؤسسات، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2015-2016، ص 39.

<sup>3</sup>-ربيعة جريدي و رشيدة طاهر، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الإقتصادية، مذكرة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي(ل م د)، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2006، ص 40.

<sup>4</sup>-المرجع نفسه، ص 42.

هناك علاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء، فالعامل الراضي يؤدي عمله بشكل أكثر إتقاناً، وقد إهتم الباحثون بهذا الأمر حيث يرى البعض منهم أنه توجد علاقة سببية بين الرضا والأداء، وأن الرضا الوظيفي يعكس جاذبية العمل مما يقلل فرص إنتقال الموظف للعمل في منظمة أخرى أو التغيب والإهمال وما إلى ذلك من سلوكيات سلبية، ويتضح مما تقدم أنه يجب توفير الحوافز المناسبة للعاملين ذوي الأداء المتميز، لأن ذلك يعزز لديهم الشعور بالرضا الوظيفي ويحفزهم للمزيد من العمل، وزيادة درجة الرضا تؤدي إلى زيادة مستوى الأداء والكفاءة والفعالية، إرتفاع الروح المعنوية للعاملين، زيادة درجة التعاون بين الموظفين، زيادة قوة المنظمة على البقاء والإستمرارية<sup>1</sup>.

يتأثر الرضا الوظيفي بعدة عوامل منها:

1. عوامل خاصة بالمنظمة: تتمثل في الحوافز والمكافآت والترقيات فهي تزيد من شعور الفرد بالرضا الوظيفي، وكذلك جودة الإشراف الواقع على الفرد فعدالة المشرف تعزز من الرغبة في العمل، تنوع ومرونة العمل يضمن نسبياً الرضا عن العمل وظروف العمل المادية المناسبة تساعد على الرضا الوظيفي.
2. عوامل تخص الفرد: الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم أقرب إلى الرضا أو الإستياء، ومن أهم هذه العوامل إحترام الذات، القدرة على تحمل ضغوط العمل والتكيف معها، إرتفاع المكانة الإجتماعية والوظيفية للفرد تزيد من الرضا الوظيفي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص ص 214 - 215.

<sup>2</sup> - عائشة جعفري، ندى قبلة، المرجع السابق، ص ص 40 - 41.

يظهر عدم الرضا الوظيفي من خلال عدة مؤشرات منها:

- (أ) الغياب غير المبرر الذي يعبر عن عدم تكيف الموظف أو العامل مع عمله، وهو أحد المؤشرات الأساسية التي تكشف عدم الرضا الوظيفي.
- (ب) مغادرة مكان العمل، حيث أن هناك دراسة تؤكد على أن الموظفين الذين يتركون أماكن عملهم يعود السبب لعدم رضاهم في ذلك العمل.
- (ت) تدني مستوى الأداء في العمل، هناك علاقة طردية بين الأداء والرضا الوظيفي، حيث كلما زاد الرضا زاد الأداء في العمل، والعكس صحيح<sup>1</sup>.
- (ث) زيادة نسبة الشكاوى من طرف الموظفين والعمال لمسؤوليهم، أو للزملاء، أوللنقابات العمالية، هذه الشكاوى تعبر عن مظاهر الرضا الوظيفي أو عدمه، فكلما كانت نسبة الشكاوى عالية فهذا دليل عن عدم الرضا.
- (ج) اللامبالاة والتخريب هو مؤشر عن عدم الرضا الوظيفي، وهو كتعبير على عدم الإنسجام ويؤثر سلباً على كل من العامل والمنظمة.
- (ح) الإضراب، هو من أقوى مؤشرات عدم الرضا الوظيفي حدة، فهو يعبر عن التذمر وحالة الفوضى والإهمال التي يعيشها الأفراد داخل المنظمة، ويعود ذلك للمطالبة بحقوقهم التي قصرت الإدارة في تلبيتها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> -ربيعة جريدي و رشيدة طاهر، المرجع السابق، ص 64.

<sup>2</sup> - ربيعة جريدي و رشيدة طاهر، المرجع السابق، ص 64.



## ثالثا: التحفيز والحوافز

(1) التحفيز : يعرف التحفيز على أنه "مجموعة من القوى الناشطة تصدر من داخل الفرد ومن محيطه في آن واحد، والتي تحث الفرد على تصرف معين"<sup>1</sup>، ويعتبر التحفيز ذو أهمية بالغة، وأهميته من أهمية العنصر البشري، وله تأثير فعال على المردود البشري إذا إستخدم بطريقة عقلانية، فهو لا يؤدي إلى تحسين الأداء ورفع الكفاءة فحسب، بل سيترتب على ذلك إشباع حاجات العمال المختلفة، وتحقيق رضا الموظفين والمساهمة في تعزيز قدراتهم وميولهم وطاقاتهم الإبداعية، بما يضمن إزدهار المنظمة والشعور بالتضامن والتكافل الجماعي، وربط أهداف المنظمة بأهداف مواردها البشرية وأهداف المجتمع<sup>2</sup>.

لكي نحفز الناس على العمل، ينبغي أن نتمتع بحسن البديهة مع فهم عميق للأسباب التي تبعث الملل فيهم، وهذا يقتضي الجمع بين المكافأة المادية وإبداء كلمات الثناء والتشجيع على المزيد من التقدم، فهو بإختصار فن، ولتحقيق الأهداف المرجوة عن طريق التحفيز فإن جهود العاملين يجب أن توجه نحو تحقيق الإستجابات المبتغاة وهي أهداف المنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>-سليم طق، علي عبد الله، دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي(ل م د)، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، شعبة علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال المؤسسات، جامعة العربي التبسي، تيسة، الجزائر، 2016، ص 22.

<sup>2</sup>-المرجع نفسه، ص 25.

<sup>3</sup>- محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة و أثرها على العاملين والإدارة، بحث علمي إستكمالا لمتطلبات درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانس العالمية، كلية الإدارة، بريطانيا، النسخة العربية، 2009، ص 46.

(2) الحوافز : الحوافز هي نظام مستحدث في الإدارة من شأنها دفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد لتحسين ورفع أداءهم، ويؤدي الحافز إلى جعل الموظفين يبذلون جهد في وظائفهم أكثر مما هو مطلوب منهم<sup>1</sup>، وعرفت بأنها مجموع القيم المادية والمعنوية المقدمة إلى الموظفين مقابل تحسين أداءهم وسلوكهم في العمل أو زيادة إنتاجهم فوق المعدلات الاعتيادية، وعرفها البدوي أنها مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وغاياتهم وبما يحقق أهداف المنظمة، وللحوافز عدة أنواع أهمها:

(أ) الحوافز السلبية والحوافز الإيجابية : يتبع أسلوب الحوافز السلبية عن طريق الترهيب والوعيد وتخويف الموظفين لإجبارهم بالقيام بواجباتهم الوظيفية، إلا أن ما يميز هذا النوع من الحوافز هو أن إنتاجية الموظفين تصبح ضعيفة والتزامهم بالعمل وولائهم قليل، أما أسلوب الحوافز الإيجابية فيكون عن طريق تنمية روح الإبداع والإبتكار والتجديد في العمل، وهذا ما يشعر الموظفين بالراحة والاستقرار النفسي مما يساعد على إرتفاع روحهم المعنوية وزيادة ولائهم للمنظمة.

(ب) الحوافز المادية والحوافز المعنوية : الحوافز المادية تعمل على إشباع حاجات الفرد المادية وهي ملموسة مثل العلاوات السنوية والزيادات في الأجور والمشاركة في الأرباح...إلخ، أما الحوافز المعنوية فتشبع حاجيات الأفراد الذاتية إلى جانب حاجاته الإجتماعية، وهذا الأسلوب يساعد على جذب

<sup>1</sup>-رافدة الحريري، المرجع السابق، ص 123.

العاملين وزيادة تماسكهم في المنظمة ومن أشكال ذلك الترقية ومنح الأوسمة والشهادات، وكل هذا يرفع من الروح المعنوية لدى الموظف<sup>1</sup>، وقد تكون المكافآت داخلية تتمثل بالرضا عن العمل، أو خارجية تتمثل بالحوافز المادية الملموسة، وتأخذ الحوافز الخارجية الأشكال التالية:

\_ تعويضات مباشرة وهي الرواتب والأجور وبدلات العمل الإضافي والمشاركة في الأرباح.

\_تعويضات غير مباشرة تشمل التأمينات الإجتماعية والصحية والتعويضات على العطل السنوية والمرضية مما يشكل أجورا بطريقة غير مباشرة.

\_حوافز غير مالية مثل تخصيص مكاتب مميزة ومؤثثة جيدا، أو مسميات وظيفية رفيعة أو خدمات سكرتارية وكل هذه مظاهر تعكس أهمية لشاغل الوظيفة<sup>2</sup>.

يرتكز نظام الحوافز على عدة معايير من أهمها:

\_معيار الأداء:يعتبر من أهم المعايير، يتم تحليل الأداء ثم وضع معايير محددة قابلة للقياس بالنسبة لكل وظيفة، مثل كمية العمل ونوعية العمل...إلخ.

\_معيار المجهود:يستعمل في قياس ناتج العمل.

\_معيار الأقدمية:هو معيار شائع الاستخدام، يأخذ في الإعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-وفاء برهان برقاوي، المرجع السابق، ص 112.

<sup>2</sup>-مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص 230.

- معيار تحقيق الأهداف: يستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة، وذلك للتشجيع على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا.

- معيار المهارة: بعض المنظمات تعوض وتكافئ حسب الشهادات المحصل عليها أو الرخص والبراءات<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

الإدارة الإلكترونية هي أحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة، وأصبح لها تأثير على الطريقة التي يتعامل بها الناس ويتبادلون العلاقات الإجتماعية ويتواصلون عبرها عبر بقاع العالم، وهي محصلة للتقدم في المحالات التقنية والمعلوماتية، وهو ما جعل الإدارات الحكومية ودوائر صنع القرار تعتمد على إنجاز المهام المناط بها وتنفيذها على أكمل وجه.

نركز في هذا المطلب على عصنة الإدارة ووامل تطوير العمل الإداري من خلال الإدارة الإلكترونية في (الفرع الأول)، وبعد ذلك نتطرق في (الفرع الثاني) إلى أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية.

<sup>1</sup>- عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص 52.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 52.

### الفرع الأول: عصره الإدارة و تطوير العمل الإداري

يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية أوسع من كونه وجود حواسيب وبرمجيات وأنترنيت وغيرها من التقنيات، فهي إدارة شاملة لمختلف أوجه العمليات اللوجيستية والأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، وإدارة العلاقات العامة وتلبية حاجيات عميل الإدارة وهو المواطن، وكذلك تنظم العلاقة بين مؤسسات الدولة والقطاع الخاص والهيئات الرسمية، وهي تعتمد على الأنترنيت والاتصالات الإلكترونية عبر جميع طبقات ومستويات الحكومة وغيرها، لتقديم جميع الخدمات والتعاملات للأفراد والحصول على المعلومات في شتى المجالات بسهولة<sup>1</sup>.

تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها "تنفيذ كل الأعمال والمعاملات بين طرفين أو أكثر، سواء الأفراد أو المنظمات، من خلال استخدام شبكات الإتصال الإلكترونية، قصد زيادة الكفاءة وفعالية الأداء في الإدارة، وإنجاز العمل بها بسرعة وبأقل التكاليف"، وهي كذلك تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب، وبالاعتماد على نظم معلوماتية تساعد في إتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت<sup>2</sup>.

تتميز الإدارة الإلكترونية بعدة عناصر من أهمها هي أنها إدارة بلا أوراق(الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والرسائل الصوتية)، وهي إدارة بلا مكان(الهاتف المحمول

<sup>1</sup>-حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام و تطبيقاتها في الوطن العربي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007، ص 51.

<sup>2</sup>- فرطاس فتحة، عصنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 02-2016، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، ص 316.

والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد)، إدارة بلا زمان (العمل بالزمن الحقيقي أربعة وعشرين ساعة خلال سبعة أيام)، إدارة بلا تنظيمات جامدة (المؤسسات الشبكية عبر الأنترنت والمؤسسات الذكية)<sup>1</sup>.

فرض التطور التكنولوجي على الإدارات التحول من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، من خلال استخدام الوسائل التكنولوجية التقنيات الإلكترونية الحديثة، من أجل توفير المرونة اللازمة إستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية المتسارعة.

إتجهت جهود الجزائر منذ بداية الألفية إلى الإهتمام بتكنولوجيا الإعلام والإتصال وإدخالها إلى الإدارات والمؤسسات العمومية بهدف تطوير الإدارة وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، لتطلق بعد ذلك إستراتيجية الجزائر الإلكترونية من سنوات (2009-2013)، وتم فتح بوابة المواطن الإلكترونية والشروع في تقديم الخدمات عن بعد، وحول جاهزية الدول للحكومة الإلكترونية كما يظهر من خلال مؤشرات هيئة الأمم المتحدة، فسجلت الجزائر تأخرا كبيرا في هذا المجال على المستوى العالمي والقاري والعربي، والسبب يعود إلى صعوبات بالجانب الإداري والتقني والبشري والتشريعي والأمني<sup>2</sup>.

للإحاطة بجوانب الإدارة الإلكترونية نتناول أهداف الإدارة الإلكترونية، ثم معوقاتهما، وبعد ذلك نتطرق إلى متطلبات تطبيقها.

<sup>1</sup>-حماد مختار، المرجع السابق، ص 51.

<sup>2</sup>-ايمان معروف، المرجع السابق، ص 64 .

## أولاً: أهداف الإدارة الإلكترونية

تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية ليلاً و نهاراً، وطيلة أيام الأسبوع بما فيها العطل الأسبوعية، وصغر المكان المجهز لحفظ المعلومات الإلكترونية، كما تساعد في تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز العمل، وبتكلفة مالية مناسبة، وتعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية، وأيضاً الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الإبداع والابتكار، وزيادة حجم الإستثمارات<sup>1</sup>، كما تهدف إلى خلق الجو الملائم والظروف الحسنة لممارسة العمل الإداري وتسهيل تخزين وإسترجاع المعلومات، تحسين مستوى الخدمات للمواطنين، التقليل من التعقيدات الإدارية وتسريع إنجاز العمل، تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وإلغاء نظام الأرشيف الوطني الورقي وإستبداله بأرشيف إلكتروني، إلغاء عامل المكان<sup>2</sup>.

## ثانياً: معوقات الإدارة الإلكترونية

من المعوقات التي تصاحب الإدارة الإلكترونية ما يلي:

الرؤية الضبابية للإدارة الإلكترونية وعدم إستيعاب أهدافها، وعدم وجود أنظمة وتشريعات أمنية واضحة أو التساهل في تطبيقها، كذلك قلة الموارد المالية وصعوبة توفير السيولة النقدية، ومما يعيق أيضاً التمسك بالمركزية وعدم الرضا بالتغيير الإداري، والنظرة

<sup>1</sup>-لمين علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث إقتصادية عربية، العدد 46، الجزائر، 2008، ص 148.

<sup>2</sup>- فرطاس فتيحة، المرجع السابق، ص 317.

السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية من حيث تقليصها للعنصر البشري<sup>1</sup>، ويمكن تصنيف المعوقات إلى ما يلي:

1. معوقات إدارية:ترجع أسبابها إلى ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية، عدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال هذه الأخيرة، غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة لإستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وإعتماد الإدارات على أساليب تقليدية ومحاولة التمسك بها.
2. معوقات سياسية وقانونية:تكمُن في غياب الإرادة السياسية الفاعلة والداعمة لإحداث نقلة علمية في التحول، وتقديم الدعم السياسي اللازم للجهات الإدارية، عدم وجود نية عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات تحرم إختراق وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية.
3. معوقات مالية:كارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية، وقلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية في ميدان تكنولوجيا المعلومات، وكذلك صعوبة الدخول المتكافئ لخدمات شبكة الأنترنت نتيجة إرتفاع تكاليف الإستخدام.
4. معوقات بشرية:منها الأمية الإلكترونية وإنتشارها في الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة، غياب الدورات التكوينية ورسكلة موظفي الإدارة، الفقر وإنخفاض الدخل الفردي وإشكالات البطالة التي يمكن أن تتجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية وحلول الآلة محل الإنسان.

<sup>1</sup> - لمين علوطي، المرجع السابق، ص 148.



5. معوقات أمنية: منها عدم الإقتناع بالتعاملات الإلكترونية خوفا مما يؤدي إلى مساس وتهديد للأمن والخصوصية، مثل التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية الإلكترونية<sup>1</sup>.

### ثالثا: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

لنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية لابد من:

1. وضع إستراتيجيات وخطط التأسيس التي يمكن أن تشمل هيئة على المستوى الوطني، لها وظائف التخطيط أو إدارة ومتابعة تنفيذ مشاريع الإدارة الإلكترونية.
2. توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية، إذ لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الإتصالات، مما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة ومتنوعة للكم الهائل من الإتصالات، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من المعدات والأجهزة.
3. تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية، وفق تحول تدريجي بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية، ومختلف الوظائف الحكومية مثل: إستحداث أدارات جديدة تساير التطور التكنولوجي<sup>2</sup>.
4. متطلبات الكفاءة والمهارة المتخصصة، أي ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة، ولها الخبرة التي تمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لإستخدام تقنيات المعلومات.

<sup>1</sup>- عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009-2010، ص 24.

<sup>2</sup>- عشور عبد الكريم، المرجع السابق، ص 24.

5. وضع تشريعات القوانين اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، مثل قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الإلكترونية، وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفئة المتورطين في جرائم الإدارة الإلكترونية.
6. الإصلاح الإداري في إطار الوصول إلى تحقيق تحول ناجح في تطبيق الإدارة العامة الإلكترونية.

### الفرع الثاني: أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية

تعتبر تكنولوجيا الإعلام والاتصال شديدة الأثر على الإدارة بصفة عامة، وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، حيث أصبح الاحتفاظ بسجلات ومعلومات الأفراد يتم بشكل إلكتروني وباستخدام الحواسيب ونظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والشبكات، فأصبحت سجلات الأفراد تدخل وتخزن وتبويب إلكترونيا، ويتم إعداد الكثير من التقارير الخاصة بالموارد البشرية إلكترونيا وكذا إعادة إستخراجها بسرعة فائقة، كما أصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية تتم بشكل سريع، وبشكل يترك المجال للمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية أن يخططوا وينضموا ويراقبوا بشكل كبير، وبصفة عامة فإن أثر إستخدام الإدارة الإلكترونية يظهر على الملامح التالية:

أولاً: التسيير الإلكتروني للوثائق، حيث كان التسيير التقليدي يعتمد على تقسيم العمل والتعاون بين المكاتب الخاصة في معالجة الوثائق والملفات، وكانت الإتصالات الخارجية تتم عن طريق الرسائل ويتطلب حجم كبير من الوثائق، أما مع دخول مرحلة التسيير الإلكتروني للوثائق سمحت هذه الأخيرة بتسهيل عملية معالجة الوثائق وتخزينها ونقلها من نقطة عمل

إلى أخرى<sup>1</sup>، ويفضل هذه الأنظمة الحديثة أصبحت إدارة الموارد البشرية تستطيع القيام بتحديث أنظمتها ولها مراقبة جيدة لمواعيد الإنجاز وتوزيع المهام، وإرسال الرسائل الإلكترونية بدلا من الوثائق، وعملت على تخفيض عدد الموظفين لإنجاز هذه المهام.

ثانيا: إنخفاض حجم الأرشيف، وبالتالي التكاليف المتعلقة بأمكان التخزين وتكاليف الترتيب والطبع، أي تكاليف الورق تتخفض بنسب كبيرة.

ثالثا: العمل الجماعي، وهو التعاون الإلكتروني المهيكل وتشجيع تقاسم المعلومة بين المجموعة بصفة واضحة، وبالتالي التنظيم الجيد للعمل الجماعي، فالتحفيزات الكبيرة التي تصنعها التكنولوجيا الحديثة تسمح بتحسين تنظيم عمل إدارة الموارد البشرية في هذا الميدان، وذلك بتبادل الرسائل الإلكترونية وإدارة الاجتماعات المشتركة عن بعد، وفي نفس الوقت ولكن في أماكن عديدة<sup>2</sup>.

رابعا: تنميين الموارد البشرية بإعتبار العنصر البشري هو محرك التنمية في كل بلد، وذلك بترقية ظروف العمل لضمان جاذبيتها، وذلك بدءا من شروط التوظيف إلى غاية وضع قواعد نهاية الخدمة، وتحسين مستوى الكفاءات تماشيا مع التطور الحاصل.

خامسا: إدارة الأجور والرواتب إلكترونيا، حيث حقق إستخدام الحاسوب في إدارة الموارد البشرية وخاصة في مجال الأجور والرواتب عدة مزايا منها زيادة الدقة والسرعة عند إعداد قوائم الأجور والرواتب وصرفها في الأوقات المناسبة لمستحقيها، وكذلك إمكانية إجراء المقارنات المناسبة بين مختلف الأجور المحققة لكافة الموظفين في المنظمة، وتوفير

<sup>1</sup>-مدوري نورالدين، المرجع السابق، ص 102.

<sup>2</sup>-المرجع نفسه، ص 103.

التسهيلات اللازمة للإقتطاعات المطلوبة داخليا وخارجيا، وسهولة إجراء التحليلات المحاسبية اللازمة للأجور والرواتب واكتشاف الأخطاء بالسرعة والدقة المطلوبة<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>-خضير كاضم محمود، ياسين كاتب خرشة، المرجع السابق، ص 246.

خاتمة

على ضوء هذه الدراسة والتي تبحث عن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، يمكن القول أنه تعتبر وظيفة الموارد البشرية هي المكلفة بتسيير الأفراد والعلاقات الإجتماعية وتطبيق سياسات الموارد البشرية، وهي ذات إستراتيجية بعيدة وقصيرة المدى من أجل المحافظة على نفس المنظمة وتحقيق أهدافها، وإدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من المهام المترابطة، تختص بإستقطاب الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم من أجل النهوض بالمنظمة.

رغم وجود مشاكل وعقبات تقف أمام الوصول إلى أهداف المنظمة إلا أنه وجب التصدي لهذه العقبات والمحافظة على روح المنظمة ورفع التحديات، وبناء على ذلك تم التطرق في الفصل الأول إلى إدارة الموارد البشرية من خلال التعرض لكل من مظاهر تطور إدارة الأفراد والتوجهات الحديثة لتطوير إدارة الموارد البشرية، حيث تم تسليط الضوء على معوقات تنمية الموارد البشرية وبعدها إلى الإجراءات الحديثة لمواجهة هذه التحديات، كما تم التطرق إلى الفكر الإداري الحديث أشرنا إلى دور القيادة الفعالة من الموارد البشرية في تحقيق أهداف الإدارة.

كما تم التعرض إلى أسس علاقة العمل التي تضبط حدود العلاقة بين العامل والإدارة المستخدمة، فتطرقنا إلى تشريعات العمل التي تدل على مدى تدخل الدولة لتنظيم هذه العلاقة من أجل صيانة الحقوق المكتسبة للعمال، وتكمن تشريعات العمل أولاً في القوانين العامة التي تحكم مختلف أوجه العلاقة بين كل من العامل والمؤسسة المستخدمة، وكذلك ما يترتب عنها من آثار ومراكز قانونية للطرفين، فتم إصدار عدة قوانين من أبرزها القانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل، الذي تم فيه الفصل بين الموظفين التابعين للوظيفة العامة وبين العمال في باقي القطاعات، ثم صدور القانون 06-03 المتعلق بالوظيفة العامة، وثانياً القوانين الداخلية المتمثلة في الإتفاقيات الجماعية التي تتناول في معظمها الأجور وظروف العمل وتنظيم علاقة العمل خارج الوظيفة العامة والقوانين الداخلية للمؤسسات.

تم التعرض إلى عقد العمل أيضا كأساس لعلاقة العمل، فمن دونه لا تقوم علاقة العمل ولا تكن هناك آثار على عاتق طرفي هذه العلاقة، حيث تم التطرق إلى نشأة عقد العمل وحالات إنتهاؤه، وكذلك إلى آثار عقد العمل من خلال ما تقره مصادر مختلفة كالدستور، والإتفاقيات الجماعية ، ومختلف القوانين المتعلقة بعلاقات العمل.

تم تناول في الفصل الثاني إلى تحديد الأساليب الإدارية الحديثة، وكل ما هو حديث على مستوى إدارة الموارد البشرية، فمن بين هذه الأساليب أو الطرق الحديثة تطرقنا إلى:

إستراتيجية تحديد أهداف الإدارة التي بينا فيها حتمية اللجوء إلى عملية التنبؤ بإحتياجات المنظمة من الموارد البشرية، قصد تحقيق أهدافها المسطرة، وذلك عن طريق تخطيط الموارد البشرية عبر مرحلة إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، الذي أحدث بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-126، والهدف منه الإستغلال العقلاني والناجح للموارد البشرية والمالية وتحسين أداء المنظمة وتطويرها، ثم تطرقنا إلى أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وهي عملية تنمية قدرات الموظفين والعمال، من الناحية التقنية والفنية، فلا بد للإدارة من بذل جهد كبير من أجل تدريب العمال والموظفين، وخاصة العناصر القيادية المؤهلة، ومنه الإشارة إلى تحديد مفهوم التدريب ومدى أهميته بالنسبة للمنظمة ولل فرد وللمجتمع، وكذلك أساليب التدريب وأنواعه وذلك حسب متطلبات المنظمة.

آليات التطوير الوظيفي، وتعتبر من أنشطة إدارة الموارد البشرية الحديثة، فتم التركيز على عملية التوظيف وإدارة الرواتب والأجور، وأشرنا إلى أن عملية التوظيف أصبحت عملية تمر بعدة مراحل هامة جدا وحتمية، من أجل الحصول على الكفاءات لشغل المناصب الشاغرة، وهذه المراحل هي مرحلة الإستقطاب، ثم مرحلة الإختيار، ثم مرحلة التعيين، وكذلك تم التعرض في هذا الفصل إلى دور الرواتب والأجور والحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، وبذلك تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة والحفاظ على مواردها البشرية وكفاءاتها، وتم التركيز أيضا على أهم ما يميز بين الإدارة التقليدية والإدارة الحديثة، وهي الإدارة الإلكترونية التي

تدل على عصرنة الإدارة وتطوير العمل الإداري، حيث تعتمد على الأنترنيت والإتصالات الإلكترونية، كما تمت الإشارة إلى أهداف الإدارة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها.

إنطلاقاً من مجموع النتائج المتوصل إليها نقدم مجموعة من الإقتراحات نأمل أن تساهم في تثمين ونجاعة إدارة الموارد البشرية الحديثة:

1. وضع الموظف أو العامل المناسب في المكان المناسب، والإبتعاد عن العاطفة في عملية تسيير الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

2. مواكبة التطور التكنولوجي في مجال إدارة الموارد البشرية، وذلك بالإعتماد على الإدارة الإلكترونية.

3. وضع قانون موحد يربط بين الموظفين الذين يحكمهم قانون الوظيفة العامة، وباقي العمال في القطاعات الأخرى سواء العمومية أو الخاصة، وبالتالي هذا يعتبر بمثابة خلق فجوة بين الموظفين والعمال في كلتا القطاعين، مما يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.

4. التركيز بنسبة كبيرة على عملية التدريب، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، من أجل تطوير مهارات الأفراد وتنمية قدراتهم.

5. عدم تدخل النقابات العمالية في غير المهام المنوطة بهم، مثل التدخل في وظائف إدارة الموارد البشرية... إلخ.



# فهرس الموضوعات

01.....	مقدمة.....
06.....	الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية وعلاقات العمل.....
08.....	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية.....
09.....	المطلب الأول: الإدارة الحديثة لتسيير الموارد البشرية.....
10.....	الفرع الأول: مظاهر تطور إدارة الأفراد.....
10.....	أولاً: الإدارة العلمية.....
11.....	ثانياً: الأوضاع الإجتماعية و الإقتصادية.....
12.....	ثالثاً: نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين.....
13.....	الفرع الثاني : التوجهات الحديثة لتطوير إدارة الموارد البشرية.....
13.....	أولاً: معوقات تنمية الموارد البشرية.....
16.....	ثانياً: الإجراءات الحديثة لمواجهة تحديات إدارة الموارد البشرية.....
17.....	المطلب الثاني: التوجه الإستراتيجي في التنمية الإدارية.....
18.....	الفرع الأول: الفكر الإداري الحديث.....
20.....	الفرع الثاني: الإدارة الإستراتيجية والقيادة الفعالة.....
20.....	أولاً: التسيير الإستراتيجي.....
22.....	ثانياً: القيادة الإدارية وأثرها في تحقيق أهداف الإدارة.....
23.....	المبحث الثاني: أسس علاقة العمل.....

- 23.....المطلب الأول: تشريعات العمل
- 24.....الفرع الأول: القوانين العامة.
- 26.....الفرع الثاني: القوانين الداخلية.
- 28.....المطلب الثاني: عقد العمل
- 28.....الفرع الأول: بداية علاقة العمل وحالات إنقضاؤها.
- 29.....أولاً: نشأة علاقة العمل أو عقد العمل.
- 32.....ثانياً: أنواع عقود العمل.
- 32.....ثالثاً: سريان عقد العمل.
- 33.....رابعاً: إنقضاء عقد العمل.
- 35.....الفرع الثاني: آثار عقد العمل.
- 36.....أولاً: حقوق والتزامات العمال في ظل قوانين العمل الفردية والقوانين الداخلية.
- 37.....ثانياً: حقوق والتزامات الموظفين في ظل القانون الأساسي للتوظيف العامة.
- 39.....الفصل الثاني: الأساليب الإدارية الحديثة لتطوير الموارد البشرية.
- 41.....المبحث الأول: إستراتيجية تحديد أهداف الإدارة.
- 41.....المطلب الأول: التنبؤ بإحتياجات المنظمة من الموارد البشرية.
- 42.....الفرع الأول: تخطيط الموارد البشرية.
- 43.....أولاً:المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

- 44.....ثانيا: إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وهيكلته.
- 46.....الفرع الثاني: أهداف تخطيط الموارد البشرية.
- 47.....المطلب الثاني: تنمية القدرات الفنية والتقنية للموظفين.
- 47.....الفرع الأول: التدريب.
- 48.....أولا: أهمية التدريب.
- 49.....ثانيا: الآثار الإيجابية للتكوين.
- 50.....الفرع الثاني: أساليب التدريب وأنواعه.
- 51.....أولا: أساليب التدريب.
- 52.....ثانيا: أنواع التدريب.
- 54.....المبحث الثاني: آليات التطوير الوظيفي.
- 54.....المطلب الأول: التوظيف وإدارة الرواتب والأجور.
- 55.....الفرع الأول: التوظيف.
- 58.....أولا: مرحلة الإستقطاب.
- 60.....ثانيا: مرحلة الإختيار.
- 61.....ثالثا: مرحلة التعيين.
- 61.....الفرع الثاني: نظام الأجور والرضا الوظيفي.
- 62.....أولا: الأجور والرواتب.

65.....	ثانيا: الرضا الوظيفي.....
69.....	ثالثا: التحفيز والحوافز.....
72.....	المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.....
73.....	الفرع الأول: عصره الإدارة و تطوير العمل الإداري.....
75.....	أولا: أهداف الإدارة الإلكترونية.....
75.....	ثانيا: معوقات الإدارة الإلكترونية.....
77.....	ثالثا: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....
78.....	الفرع الثاني: أثر الإدارة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية.....
81.....	خاتمة.....
85.....	قائمة المراجع.....
95.....	فهرس الموضوعات.....

# قائمة المراجع

## أولاً: باللغة العربية

## (أ) الكتب

1. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، جدار للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عالم الكتاب الحديث، الاردن، 2006.
2. اسماعيل حجازي ومعالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، الطبعة 01، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2013 .
3. نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية ( وفق القانون الاساسي للتوظيف العمومية في الجزائر ) ،ديوان المطبوعات الجامعية، 2011 .
4. محفوظ احمد جودة ،إدارة الموارد البشرية، الطبعة 01 دار وائل للنشر، الاردن، 2010.
5. يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية ( قضايا معاصرة في الفكر الاداري )، الطبعة 01 دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015 .
6. وفاء برهان برقأوي، إدارة الموارد البشرية (المفهوم والوظائف والاستراتيجيات )، الطبعة 01، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، دار الباروزي، الاردن، 2013 .
7. احمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري ( علاقة العمل الفردية الج 2 ) ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1998
8. الطيب بلولة وجمال ح بلولة ،انقطاع علاقة العمل (انتهاء مطابق للإجراءات ،انقطاع تعسفي ،طرف الطعن)، منشورات بيرتي .
9. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، الطبعة 01 ،دار الغرب الاسلامي، الجزائر، 2006.
10. عبد المعطي الخفاف، مبادئ الإدارة الحديثة(منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية )، الطبعة 01 ،دار دجلة ، ،الاردن 2007
11. احمية سليمان، قانون علاقة العمل في التشريع الجزائري ،مطبوعة الكترونية خاصة بطلبة السنة 3 ليسانس،كلية الحقوق ،جامعة الجزائر 01 ،السنة الجامعية 2014 2015
12. يزن تيم ،إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة) ،كتاب الكتروني

13. فريد كورتل ،استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الاشارة لحالة البلدان العربية ،المؤتمر العلمي الدولي ،عولمة الإدارة في عصر المعرفة ،جامعة الجنان ،طرابلس ،لبنان ،2012
14. شنوفي نور الدين ،انظمة والية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والادارات العمومية ،المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية تحسين مستواهم ،2011
15. مصطفى قويدري، عقد العمل بين النظرية والممارسة، الطبعة الثانية، دار هومة، الجزائر، 2011.
16. عبد الحميد قرفي، الإدارة الجزائرية ( مقارنة سوسولوجية )،دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة، 2008.
17. سعيد مقدم ،الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية واخلاقيات المهنة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،2010
18. هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الاجنبية، الطبعة الثالثة، دار هومة للطباعة و النشر، 2013، الجزائر.
19. محمد الصغير بعلي، تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2000.
20. عجة الجيلالي ،الوجيز في قانون العمل والحماية الاجتماعية "النظرية العامة للقانون الاجتماعي في الجزائر"،دار الخلدونية ،الجزائر،2005
21. احمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري ،الجزء الأول مبادئ قانون العمل ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،1998.
22. محمد زويد العتيبي ،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان ،2010
23. بشار الوليد ،التخطيط الاستراتيجي (مفاهيم معاصرة) ،الطبعة الأولى ، ( من كلية الاقتصاد)
24. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر،الأردن ،2005.



25. عمر الطروانة، الإدارة الإحترافية للموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار البداية ، الأردن ، 2012.
26. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2014.
27. موفق محمد الضمور ، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام ، الطبعة الأولى دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011.
28. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
29. طاهر محمود الكلالدة، تنمية و إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
- (ب) المذكرات والرسائل الجامعية
- ❖ رسائل الدكتوراه
- 1) سليمان احمية ،الاتفاقيات الجماعية للعمل كإطار لتنظيم علاقات العمل في التشريع الجزائري ،اطروحة لنسل شهادة دكتوراه دولة في القانون ،جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة ،بن عكنون ، 2008.
- 2) محمد حسن الرفاعي ،الإدارة بالمشاركة و أثرها على العاملين و الإدارة ،لاستكمال درة دكتوراه ،جامعة سانت كليمنس العالمية ،بريطانيا ،النسخة العربية ،2009.
- 3) محمد حسين الرفاعي،الإدارة بالمشاركة و أثرها على العاملين والإدارة، بحث علمي إستكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمنس العالمية، كلية الإدارة، بريطانيا، النسخة العربية 2009 .
- 4) أحمد مخلوف، الإتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الأعمال، باحث دكتوراه محاسبة تخصص معايير محاسبة دولية، جامعة الجزائر.
- 5) عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع،تخصص إدارة وعمل، كلية العلوم الإنسانية، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.

## ❖ المذكرات

## ✓ مذكرات الماجستير

- 1) مدوري نور الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011.
- 2) هشام بوكفوس، اساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، 2015-2016.
- 3) عبده عزالدين، عملية تدريب الموظف العام في الجزائر، بحث للحصول على شهادة ماجستير في القانون، فرع الإدارة و المالية، جامعة الجزائر، كلية الحقوق، 2001-2002.
- 4) حماد مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام و تطبيقاتها في الوطن العربي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2007.
- 5) عشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.
- 6) احمد حمزة مصطفى زيد، مساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية في إستدامة منظمات المجتمع المدني في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2010.
- 7) سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور و أثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية، بحث مقدم لنيل شهادة

الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2003-2004.

(8) عبد المحسن احمد حاجي، ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ديسمبر 2010.

#### ✓ مذكرات الماجستير

(1) يوسف محمد عفيف، التكنولوجيا الحديثة و أثرها في تنمية الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2015-2016.

(2) عيادي وسام، التسيير الاستراتيجي و دوره في تنمية الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة العربي التبسي، 2016.

(3) غربية سفيان، انتهاء علاقة العمل الفردية في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة ماستر في الحقوق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.

(4) عائشة جعفري، ندى قبلة، واقع إدارة التغيير و أثرها على السلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماستر اكايمي، تخصص إدارة اعمال مؤسسات، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2015-2016.

(5) عديلة عبد الكريم، التوظيف في المؤسسة العامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، تخصص قانون اداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.

(6) ربيعة جريدي و رشيدة طاهر، علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي(ل م د)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2006.

(7) سليم طق، علي عبد الله، دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي(ل م د)، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير،

شعبة علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال المؤسسات، جامعة العربي التبسي،  
تبسة، 2016.

(8) ايمان معروف، التكوين في مجال الإدارة الإلكترونية و دوره في تحسين  
الخدمة العمومية، مذكرة لنيل شهادة ماستر(ل م د)، كلية العلوم الإنسانية و  
الإجتماعية، قسم العلوم للإجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة  
العربي التبسي، تبسة، 2016.

#### ✓ مذكرات الليسانس

(1) بالطيب عيسى وكديدة ايمان ، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية ،مذكرة لنيل  
شهادة ليسانس علم النفس العمل و التنظيم ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة  
، 2011.2012 .

#### (أ) المقالات

- (1) كمال مخلوف ،الاطار التنظيمي لاتفاقية العمل الجماعية في التشريع الجزائري ،مجلة دفاتر  
السياسة و القانون ،العدد الرابع ،المركز الجامعي بالبويرة ،الجزائر .
- (2) ابراهيمي عبد الله و حميدة المختار ، دور التكوين في تثمين و تنمية الموارد البشرية ،مجلة  
العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، فيفري 2005.
- (3) لمين علوطي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة بحوث إقتصادية عربية، العدد 46،  
الجزائر، 2008.
- (4) فثيت أبو بكر، مخطط تسيير الموارد البشرية، دورة تكوينية لفائدة إطارات وزارة التكوين  
المهني والتهمين في مجال تسيير الموارد البشرية، من 05 أفريل 2008 إلى 25 جوان  
2008.
- (5) فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية  
ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 02-  
2016، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة.

#### (ب) النصوص القانونية

## ❖ الإتفاقيات

(1) إتفاقية رقم 138، متعلقة بالحد الأدنى لسن الإلتحاق بالعمل، معتمدة من طرف المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية، بتاريخ 26 حزيران-يونيو 1973، بدأ نفاذها في 19 حزيران 1976.

## ❖ القوانين العضوية

(1) القانون رقم 01-16، مؤرخ في 26 جمادى الأولى 1437، الموافق ل 06 مارس 2016، يتضمن التعديل الدستوري، الجريدة الرسمية عدد 14، صادر بتاريخ 27 جمادى الأولى 1437، الموافق ل 07 مارس 2016.

## ❖ القوانين العادية

(1) الأمر 03-06، مؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 الموافق ل 15 يوليو 2006، متضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية العدد 46، صادر بتاريخ 26 يوليو 2006، الجزائر.

(2) قانون رقم 78-12، مؤرخ في أول رمضان 1389 الموافق ل 5 أوت 1978، متضمن القانون الأساسي العام للعامل، الجريدة الرسمية العدد 16، صادر بتاريخ 8 أوت 1978، الجزائر.

(3) الأمر 66-133، مؤرخ في 12 صفر 1386 الموافق ل 12 يونيو 1966، متضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة، الجريدة الرسمية العدد 46، صادر بتاريخ 18 جوان 1966، الجزائر.

(4) الأمر رقم 71-74، مؤرخ في 16 نوفمبر 1971، يتعلق بالتسيير الإشتراكي للمؤسسات، الجريدة الرسمية عدد 101، صادرة بتاريخ 26 أكتوبر 1971.

(5) قانون رقم 90-11، مؤرخ في 26 رمضان 1410، الموافق ل 21 أبريل 1990، يتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية عدد 17، صادر بتاريخ 01 شوال 1410، الجزائر.

## ❖ القوانين التنظيمية

(1) مرسوم تنفيذي رقم 96-92، مؤرخ في 3 مارس 1996، يتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم، الجريدة الرسمية العدد 16، صادر بتاريخ 6 مارس 1996.

(2) مرسوم تنفيذي رقم 85-59، مؤرخ في 01 رجب 1405، الموافق ل 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية عدد 13.

(3) مرسوم تنفيذي رقم 95-126، مؤرخ في 29 ذي القعدة 1415، الموافق ل 29 أبريل 1995، يعدل ويتم المرسوم 66-146 المؤرخ في 2 يونيو 1966، المتعلق بتقرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين ونشرها، الجريدة الرسمية عدد 26، صادر بتاريخ 09 ذي الحجة 1415.

(4) مرسوم رئاسي رقم 07-308، مؤرخ في 17 رمضان 1428، الموافق ل 29 ديسمبر 2007، يحدد كفايات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكّلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم، الجريدة الرسمية عدد 61، صادر بتاريخ 30 سبتمبر 2007.

#### ❖ القوانين التشريعية

(1) المرسوم التشريعي رقم 94-09، مؤرخ في 15 ذي الحجة 1414، الموافق ل 26 ماي 1994، يتضمن الحفاظ على الشغل وحماية الأجراء الذين قد يفقدون عملهم بصفة لإرادية، الجريدة الرسمية عدد 34، صادر بتاريخ 21 ذي الحجة 1414.

#### ❖ التعليمات

(1) التعليمات رقم 240، المؤرخة في 27 ماي 1995، المتعلقة بكيفيات تطبيق المرسوم التنفيذي 95-126، المؤرخ في 29 أبريل 1995.

#### ثانيا: باللغة الفرنسية

- 1) Hélène senegue et autres, **LE DRH <MANAGER> :qu'elle réalité ?**, Mémoire de fin d'études ,MBA.RH ,Université paris DELPHINE,2008
- 2) Laure Beker et Rachel Hispa et autres, **COMMENT LA RELATION SALARIE ENTREPRISE A-T-ELLE EVOLUE ?**, Mémoire de fin d'études ,MBA.RH ,Universités paris DELPHINE, 2005 /2006